



UMCS
WYDZIAŁ EKONOMICZNY

**UNIwersytet Marii Curie
SKŁODOWSKIEJ
W LUBLINIE**

Wydział Ekonomiczny

Kierunek: Zarządzanie

Norbert Kawęcki

nr albumu: 1343189

**Managed Services jako narzędzie
doskonalenia zarządzania zasobami
ludzkimi w organizacji – na przykładzie
firm brytyjskich**

(Managed Services as a tool for improving human
resources management in an organization – on the
example of British companies)

ROZPRAWA DOKTORSKA

wykonana w Katedrze Kapitału Intelktualnego i Jakości
pod kierunkiem
prof. dr hab. Elżbiety Skrzypek

LUBLIN 2024

Spis treści

Wstęp

Rozdział I - Zarządzanie zasobami ludzkimi – istota, rozwój doskonalenie

- 1.1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi
- 1.2. Teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi
- 1.3. Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim
- 1.4. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi
 - 1.4.1. Zarządzanie wydajnością jako proces zarządzania zasobami ludzkimi
 - 1.4.2. KPI – Key Performance Indicators – miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi
 - 1.4.3. Przyszłość i trendy zarządzania zasobami ludzkimi
- 1.5. Istota doskonalenia i doskonałości – miejsce i znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi
- 1.6. Organizacja doskonała – efekt doskonałego zarządzania
- 1.7. Przesłanki i uwarunkowani doskonalenia
- 1.8. Wpływ outsourcingu na proces doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi

Rozdział II – Istota i historia outsourcingu

- 2.1. Istota i przegląd definicji outsourcingu
- 2.2. Teoretyczne podstawy outsourcingu
- 2.3. Uwarunkowania rozwoju outsourcingu
- 2.4. Rodzaje, obszary i cechy outsourcingu
- 2.5. Miejsce outsourcingu w zarządzaniu organizacją
- 2.6. Skala problemu outsourcingu na świecie i jego przyszłość

Rozdział III – Outsourcing personalny

- 3.1. Istota, wady i zalety outsourcingu funkcji personalnej
- 3.2. Rodzaje outsourcingu personalnego (HRO)
- 3.3. Outsourcing personalny w świetle wyników badań
- 3.4. Nowe role i przyszłość outsourcingu personalnego

Rozdział IV – Managed Services – istota i znaczenie

- 4.1. Istota i elementy Managed Services
- 4.2. Stan i kierunki rozwoju Managed Services
- 4.3. Przegląd wyników badań z zastosowania Managed Services

4.4. Przydatność Managed Services w procesie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w firmie świadczącej MS.

Rozdział V – Managed Services jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi na terenie Wielkiej Brytanii w świetle wyników badań

5.1. Cel badań, pytania badawcze i hipotezy badawcze

5.2. Metodyka badań

5.3. Charakterystyka próby badawczej

5.4. Wyniki badań

5.4.1. Wyniki badań w świetle ankiety

5.4.2. Wyniki badań w weryfikacji postawionych hipotez

5.4.3. Wyniki badań w procesie selekcji i rekrutacji jako elementu doskonalenia ZZL

5.4.4. Wyniki badań w usprawnianiu zarządzania zasobami ludzkimi w usłudze MS na podstawie współczynników KPI jako elementu doskonalenia ZZL

5.4.5. Wyniki badań w oparciu o szersze wykorzystanie IT w usłudze MS

5.4.6. Wyniki badań w dodatkowych subprocesach wspierających MS oraz jej doskonalenia ZZL

5.5. Wnioski końcowe i rekomendacje

5.5.1. Weryfikacja hipotez

5.5.2. Weryfikacja pytań badawczych

5.5.3. Weryfikacja celów badawczych

5.5.4. Niedoskonałość badań

5.5.5 Rozmowy (interview) z przedstawicielami firm MS w Wielkiej Brytanii

5.5.4. Zalecenia i rekomendacje

5.5.6. Główne wnioski końcowe

Zakończenie

Spis tabel

Spis rysunków

Spis wykresów

Bibliografia

Załącznik 1 – ankieta w języku angielskim

Wstęp

Dysertacja przedstawia problem Managed Services (MS) jako narzędzia doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji na przykładzie firm brytyjskich. Managed Services jest nowszą, rozwiniętą formą usługi outsourcingu. Zarówno outsourcing jak i Managed Services dotyczą tego samego problemu – zlecenia usługi partnerowi zewnętrznemu w celu koncentracji na działalności podstawowej. Jednak różnica pomiędzy MS a outsourcingiem jest znacząca mimo, że sama usługa wywodzi się z outsourcingu. Managed Services jest podejściem holistycznym, opartym na dostarczeniu całego spektrum zarządzania zleconej usługi.

Po analizie literatury światowej oraz krajowej znaleziono lukę badawczą w zakresie przydatności usługi Managed Services w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem narzędzi IT, wskaźników KPI oraz selekcji i rekrutacji w firmach świadczących ten rodzaj usługi. Z uwagi na doświadczenie oraz kontakty w zakresie przedstawianego problemu zdobyte na terenie Wielkiej Brytanii autor przeprowadził badania ankietowe w języku angielskim wśród pracowników firm outsourcingowych zlokalizowanych w Wielkiej Brytanii, stosujących i oferujących usługę Managed Services w modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Celem głównym dysertacji jest wskazanie w jaki sposób MS wpływa na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat trójkąta doskonalenia: jakość, koszt, czas w przedsiębiorstwach świadczących usługi zarządzane.

Celem poznawczym pracy doktorskiej jest doprecyzowanie definicji MS w oparciu o krytyczny przegląd literatury i opinie respondentów oraz identyfikacja czynników, które mają wpływ na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi przy zastosowaniu Managed Services w przedsiębiorstwach świadczących MS.

Celem badawczym dysertacji jest:

- zidentyfikowanie etapów w procesie zarządzania zasobami ludzkimi przez wskazanie listy subprocesów w ramach elementów MS,
- zweryfikowanie hipotezy dotyczącej określenia w jakim stopniu powtarzalność MS umożliwiło doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie jakości, kosztów i czasu w firmach świadczących usługi zarządzane,
- opracowanie modelu badawczego MS dla doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługę MS.

Celem aplikacyjnym pracy doktorskiej jest opracowanie zaleceń, które wskażą kierunek doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przy użyciu MS przez przedsiębiorstwa świadczące MS.

Celami szczegółowymi w dysertacji są:

- opracowanie definicji Managed Services na potrzeby pracy,
- wskazanie powtarzalności świadczenia MS w analizowanych procesach, prowadzące do obniżenia kosztów, wzrostu jakości oraz skrócenia czasu.

Przedmiotem badań jest oddziaływanie narzędzi MS na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługę zarządzaną na terenie Wielkiej Brytanii w oparciu o żelazny trójkąt – jakość, czas i koszt.

Podmiotem badań są pracownicy firm brytyjskich świadczących bezpośrednio usługi MS.

Zakres przestrzenny badań obejmuje wybrane firmy stosujące usługę MS i zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach krajowych oraz międzynarodowych na terenie Wielkiej Brytanii.

Zakres czasowy badań dotyczy dwóch okresów, w których przeprowadzono badania na terenie Wielkiej Brytanii w oparciu o kwestionariusz autorskiej ankiety badawczej, pierwszy okres od września 2021 roku do grudnia 2021 oraz drugi od stycznia 2024 roku do lutego 2024 roku. By rozwiązać powyższy problem badawczy autor dysertacji sformułował hipotezę główną: Powtarzanie procesu Managed Services powoduje doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługę MS poprzez obniżenie kosztów, wzrost jakości i skrócenie czasu. Dla potrzeb weryfikacji hipotezy głównej autor postawił także hipotezy szczegółowe:

1. Czas prowadzenia działalności na rynku przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS1).
2. Wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS2).
3. Obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS3).
4. Zasięg działania firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS4).
5. Poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS5).
6. Liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS6).
7. Liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS7).
8. Długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS8).
9. Stanowisko zajmowane w przez firmie świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS9).
10. Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez obniżenie kosztów (HS10).
11. Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez wzrost jakości (HS11).
12. Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez skrócenie czasu (HS12).

Pytania badawcze mające na celu weryfikację hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych zawiera ankieta badawcza. Została ona wysłana za pomocą mediów społecznościowych oraz drogi e-mailowej do osób różnego szczebla zarządzania stosujących Managed Services w organizacjach brytyjskich. Otrzymane wyniki zinterpretowano przy użyciu metod statystycznych.

Dysertacja doktorska posiada dwie warstwy, teoretyczną i empiryczną, które się wzajemnie uzupełniają tworząc logiczną całość. Realizacji celów postawionych przed pracą służy jej układ. Praca składa się z pięciu rozdziałów.

Pierwszy rozdział porusza problem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i wpływu outsourcingu na proces doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi wskazując jego zarys oraz istotę. W dalszej kolejności przedstawione są teoretyczne podstawy zarządzania zasobami

ludzkimi i kapitałem ludzkim oraz ich koncepcje. Rozdział ten pokazuje także wybrane aspekty dotyczące procesów zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzanie wydajnością jako procesu zarządzania zasobami ludzkimi, miejsce Key Performance Indicators (KPI) w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz trendy w obszarze ZZL. Wskazana została istota doskonalenia i doskonałości i jej miejsce oraz znaczenie w ZZL, przedstawiono istotę i znaczenie organizacji doskonałej i przesłanki oraz uwarunkowania doskonalenia. W końcowej części rozdziału przedstawiono problem związany z miejscem outsourcingu w procesie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.

Drugi rozdział przedstawia historię oraz istotę outsourcingu. Autor wskazuje uwarunkowania rozwoju i teoretyczne podstawy outsourcingu, jego rodzaje, obszary oraz cechy. Ostatnia część rozdziału pokazuje miejsce outsourcingu w zarządzaniu organizacją i skalę problemu outsourcingu na świecie a także perspektywę jego rozwoju.

Rozdział trzeci zawiera problematykę outsourcingu personalnego, jego istotę, wady i zalety oraz rodzaje. Ukazuje outsourcing personalny w świetle wyników badań, jego przyszłość oraz przedstawia jego nowe role.

W rozdziale czwartym autor przedstawia problem Managed Services, jej istotę i elementy jako narzędzia outsourcingu. W tym rozdziale zaprezentowane zostały stan i kierunki rozwoju usługi MS i przegląd wyników badań związanych z jej zastosowaniem. W końcowej części rozdziału autor wskazuje na przydatność Managed Services w procesie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w firmach świadczących MS.

Rozdział piąty ma charakter empiryczny i zawiera wyniki badań służące pokazaniu Managed Services jako narzędzia doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Wielkiej Brytanii. Część ostatnia pracy zawiera charakterystykę modelu badawczego, w tym cel pracy, lukę badawczą, hipotezy, model badawczy, zakres rozprawy oraz ankietę. Zaprezentowano w nim metodykę badań własnych, wyniki badań, analizę statystyczną wyników, ich interpretację oraz weryfikację hipotez a następnie podsumowanie wyników badań. Ostatnia część rozdziału zawiera wnioski końcowe oraz rekomendacje.

Rozdział I - Zarządzanie zasobami ludzkimi - istota, rozwój, doskonalenie

1.1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Na przełomie XIX i XX wieku pod wpływem rewolucji przemysłowej ukształtowała się samodzielna dyscyplina – nauka organizacji i zarządzania. Przedsiębiorstwa zaczęły się rozwijać dzięki mechanizacji pracy fizycznej oraz licznym wynalazkom takim, jak: maszyna parowa, czółenko tkackie, silnik elektryczny itd. Małe manufaktury i warsztaty przeradzały się z czasem w duże zakłady przemysłowe (Kruppa, Corkorilla, Lloyda, Amstronga, I.G. Farben). W 1903 roku ukazała się pierwsza praca – *Shop Management* napisana przez F.W. Taylora, którą przyjmuje się za początek powstania nauki organizacji i zarządzania. W 1916 roku H. Fayol opublikował słynne dzieło *Administration industrielle et générale* oraz pojawiły się podstawy „systemu Bedaux”. W 1924 roku K. Adamiecki przedstawił budzący duże zainteresowanie referat dotyczący zasad organizacji pracy zespołowej¹.

W pierwszym trzydziestoleciu XX wieku w dorobku nauki organizacji i zarządzania wyróżniono właściwe szkole klasycznej główne nurty rozwojowe:

- Industrial Engineering (nurt inżynierski), który zwracał uwagę na organizację procesów wykonawczych (usługowych i produkcyjnych) w różnych dziedzinach gospodarki. Przedstawicielami byli m.in. F.W. Taylor, K. Adamiecki, H. Ford, H. Le Châtelier, C. Babbage, H. L. Gantt, S.E. Thompson, C. B. Thompson, F. B. Gilbreth, W. Kent, C. Bedaux, C. de Fréminville, A. Michelin, A. Kapitonowicz-Gastiew, A. Rother,
- nurt uniwersalistyczny, który dotyczy organizacji procesów zarządzania zarówno w administracji państwowej, szkolnictwie, sądownictwie, jak i gospodarce. Główni przedstawiciele to: H. Fayol, A.A. Bogdanow, E. Hauswald, H. Emerson, M. Weber, M.L. Cooke, H. Coonley, W. Clark, J. Plenge, L. F. Urwick, A.A. Bogdanow, P. Drzewiecki, Z. Rytel,
- nurt humanizacyjny, w którym najważniejszy w badaniach organizacyjnych jest czynnik ludzki. Przedstawiciele tego nurtu to: E. Mayo, T. Bat, O. Sheldon, M.P. Follett, S. Bieńkowski, J. Zieliński, B. Biegeleisen-Żelazowski, J.F. Joteyko, O.A. Jermanski, J. Amar, E.F. Rimalho, H. Dubreuil².

Dziedzina zasobów ludzkich zaczęła nabierać kształtu w XIX-wiecznej Europie w czasie rewolucji przemysłowej. Opierała się na prostym stwierdzeniu Roberta Owena (1771-1858) i Charlesa Babbage'a (1791-1871), że ludzie są kluczowi dla sukcesu organizacji a dobro pracowników prowadzi do doskonałej pracy; bez sprawnych pracowników organizacja nie przetrwałaby³.

Human Resource (HR) pojawił się jako specyficzna dziedzina na początku XX wieku pod wpływem Fredericka Winsłowa Taylora (1856–1915). Taylor badał to, co nazwał „zarządzaniem naukowym” (czasami określanym „tayloryzmem”), dążąc do poprawy efektywności ekonomicznej na stanowiskach produkcyjnych. Następnie skupił się na pracy wykonując badania nad wydajnością siły roboczej⁴.

W Wielkiej Brytanii C.S. Myers, zainspirowany nieoczekiwanymi problemami wśród żołnierzy, które zaniepokoiły generałów i polityków podczas pierwszej wojny światowej

¹ Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1993, s. 7-8.

² Ibidem, s. 9.

³ R.W. Griffin, *Principles of Management. Student achievement series*, Houghton Mifflin Company, 2007, s. 4-25.

⁴ J. A. Merkle, *Management and Ideology*, University of California Press 1980, s. 1.

(1914–1918), współtworzył w 1921 roku National Institute of Industrial Psychology (NIIP)⁵. W ten sposób zapoczątkował ruch relacji międzyludzkich. Ruch ten, po obu stronach Atlantyku, opierał się na badaniach Eltona Mayo (1880–1949) i dotyczył bodźców które, niezwiązane z wynagrodzeniem finansowym i warunkami pracy, mogą generować więcej produktywnych pracowników⁶. Prace A. Maslowa (1908–1970), K. Lewina (1890–1947), M. Webera (1864–1920), F. Herzberga (1923–2000) i D. McClellanda (1917–1998), stanowiące podstawę studiów w organizacyjnej i przemysłowej psychologii, zachowaniu organizacyjnym i teorii organizacji, zinterpretowano w sposób pozwalający na przynależność do ruchu relacji międzyludzkich.

Zanim zaistniało wystarczająco dużo dowodów teoretycznych, aby uzasadnić biznesowo strategiczne zarządzanie siłą roboczą, miały miejsce zmiany w krajobrazie biznesowym – à la Andrew Carnegie (1835–1919), John Rockefeller (1839–1937) – oraz w polityce publicznej – à la Sidney (1859–1947) i Beatrice Webb (1858–1943), Franklin D. Roosevelt i New Deal z lat 1933–1939 – przekształciły stosunki pracodawca-pracownik, a dyscyplina Human Resource Management (HRM) została sformalizowana jako „stosunki przemysłowe i pracownicze”. W 1913 roku jedno z najstarszych znanych stowarzyszeń zawodowych HR - Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) - powstało w Anglii jako Stowarzyszenie Pracowników Opieki Społecznej; dekadę później zmieniło nazwę na Instytut Pracowników Opieki Przemysłowej, w kolejnej dekadzie na Instytut Zarządzania Pracy, a w 2000 roku przyjęło obecną nazwę CIPD z siedzibą w Londynie⁷. Od 1918 roku wczesno-sowieckie instytucje państwowe zaczęły wdrażać oprócz zarządzania technicznego odrębną ideologiczną orientację na zarządzanie zasobami ludzkimi⁸ – najpierw w Armii Czerwonej (za pośrednictwem komisarzy politycznych wraz z oficerami wojskowymi), później (od 1933 r.) w miejscach pracy.

W 1920 roku James R. Angell wygłosił przemówienie na konferencji poświęconej badaniom personalnym w Waszyngtonie w Stanach Zjednoczonych, szczegółowo opisując potrzebę badań personalnych. To poprzedziło i doprowadziło do zorganizowania Federacji Badań Personalnych. W 1922 roku ukazał się pierwszy tom *The Journal of Personnel Research*, jako wspólna inicjatywa National Research Council i Engineering Foundation⁹. W 1945 roku na Uniwersytecie Cornell powstała pierwsza na świecie instytucja szkolnictwa wyższego zajmująca się badaniami w miejscu pracy — School of Industrial and Labour Relations¹⁰. W 1948 roku to, co później stało się największym stowarzyszeniem zawodowym HR - Towarzystwo Zarządzania Zasobami Ludzkimi (SHRM) - powstało jako Amerykańskie Towarzystwo Administracji Personalnej (American Society of Personnel Administration ASPA).

W międzyczasie w Związku Radzieckim korzystanie przez Stalina z patronatu sprawowanego przez odpowiednik „Departamentu HR” w partii bolszewickiej, Orgburo, wykazało skuteczność i wpływ polityki i praktyk dotyczących zasobów ludzkich¹¹.

W drugiej połowie XX wieku specjaliści od zarządzania siłą roboczą zwiększali swoje wpływy w organizacjach¹². W Stanach Zjednoczonych wyrażenie „stosunki przemysłowe i pracownicze” zaczęły odnosić się konkretnie do kwestii dotyczących reprezentacji zbiorowej,

⁵ M. O'Sullivan, *What Works at Work*, The Starbank Press, Bath 2014, s. 3.

⁶ E. Mayo, *Hawthorne and the Western Electric Company*, Harvard Business School 1945, s.161–182.

⁷ <https://www.cipd.co.uk/about/who-we-are/history>, data dostępu 16.12.2022.

⁸ S. Itani, *The Ideological Evolution of Human Resource Management: A Critical Look into HRM Research and Practices*. *Critical Management Studies Book Set*, Emerald Group Publishing, Bingley, Yorkshire 2017, s. 5–30.

⁹ <https://www.workforce.com/files/Reasons-and-Plans-for-Personnel-Research-James-R-Angell.pdf>, data dostępu 16.12.2022.

¹⁰ <https://www.ilr.cornell.edu/about-ilr#mission>, data dostępu 16.12.2022.

¹¹ H. Hale, *Patronal Politics. Problems of International Politics*, Cambridge University Press 2014, p. 49.

¹² R.S. Belous, *Union Membership Trends: The Implications for Economic Policy and Labor Legislation*. *Congressional Research Service*, Library of Congress 1986, p. 27.

a wiele firm zaczęło określać zawód proto-HR jako „administrację personelem”. Wiele obecnych praktyk HR wywodzi się z potrzeb firm z lat 50., które miały na celu rozwijanie i zatrzymywanie talentów¹³.

Pod koniec XX wieku postęp w transporcie i komunikacji znacznie ułatwił mobilność i współpracę siły roboczej. Korporacje zaczęły postrzegać pracowników jako aktywa. W konsekwencji „zarządzanie zasobami ludzkimi” stało się dominującym terminem określającym tę funkcję – ASPA (American Society of Personnel Administration) zmieniła nawet nazwę na Towarzystwo Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Society for Human Resource Management SHRM) w roku 1998¹⁴.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM lub HR) to strategiczne i spójne podejście do skutecznego i wydajnego zarządzania ludźmi w firmie lub organizacji w taki sposób, aby pomagało uzyskać przewagę konkurencyjną. Zostało zaprojektowane, aby zmaksymalizować wydajność pracowników dla strategicznych celów pracodawcy¹⁵. Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy przede wszystkim zarządzania ludźmi w organizacjach, koncentrując się na zasadach i systemach¹⁶. Działy HR są odpowiedzialne za nadzorowanie projektowania świadczeń pracowniczych, rekrutację, szkolenie i rozwój pracowników, ocenę wyników oraz zarządzanie nagrodami (zarządzanie systemami wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych)¹⁷. HR zajmuje się również zmianami organizacyjnymi i stosunkami przemysłowymi lub równoważeniem praktyk organizacyjnych z wymogami wynikającymi z rokowań zbiorowych i przepisów rządowych¹⁸.

Ogólnym celem zasobów ludzkich (HR) jest zapewnienie, że organizacja jest w stanie osiągnąć sukces dzięki ludziom¹⁹. Specjaliści HR zarządzają kapitałem ludzkim organizacji i koncentrują się na wdrażaniu polityk i procesów. Mogą specjalizować się w wyszukiwaniu, rekrutacji, selekcji, szkoleniu i rozwoju pracowników, a także utrzymywaniu relacji pracowniczych lub świadczeń pracowniczych. Specjaliści ds. szkoleń i rozwoju zapewniają, że pracownicy są szkoleni, przez co mają zapewniony ciągły rozwój w organizacji. Odbywa się to poprzez programy szkoleniowe, oceny wyników i programy nagród. Relacje pracownicze dotyczą problemów pracowników, gdy zasady są łamane, na przykład w przypadkach związanych z molestowaniem lub dyskryminacją. Zarządzanie świadczeniami pracowniczymi obejmuje opracowywanie struktur wynagrodzeń, programów urlopów rodzicielskich, rabatów i innych świadczeń dla pracowników. Po drugiej stronie znajdują się przedstawiciele HR lub partnerzy biznesowi. Specjaliści HR mogą pracować we wszystkich obszarach lub być przedstawicielami stosunków pracy z pracownikami związkowymi.

HR jest produktem ruchu relacji międzyludzkich z początku XX wieku, kiedy badacze zaczęli dokumentować sposoby tworzenia wartości biznesowej poprzez strategiczne zarządzanie siłą roboczą²⁰. Początkowo dominowała praca transakcyjna, taka jak administracja płacami i świadczeniami, ale ze względu na globalizację, konsolidację firm, postęp technologiczny i dalsze badania, od 2015 roku HR koncentruje się na inicjatywach

¹³ <https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>, data dostępu 16.12.2022.

¹⁴ <http://shrm.org/about/>, data dostępu 16.12.2022.

¹⁵ P. Johnason, *HRM in changing organizational contexts* [w:] D. G. Collings, G. Wood (red.), *Human resource management: A critical approach*, Routledge, London 2009, s. 19-37.

¹⁶ D.G. Collings, G. Wood, *Human resource management: A critical approach* [w:] D. G. Collings, G. Wood, *Human resource management: A critical approach*, Routledge, London 2009, s. 1-16.

¹⁷ J. Paauwe, C. Boon, *Strategic HRM: A critical review* [w:] D. G. Collings, G. Wood, M.A. Reid, *Human resource management: A critical approach*, Routledge, London 2009, s. 38-54.

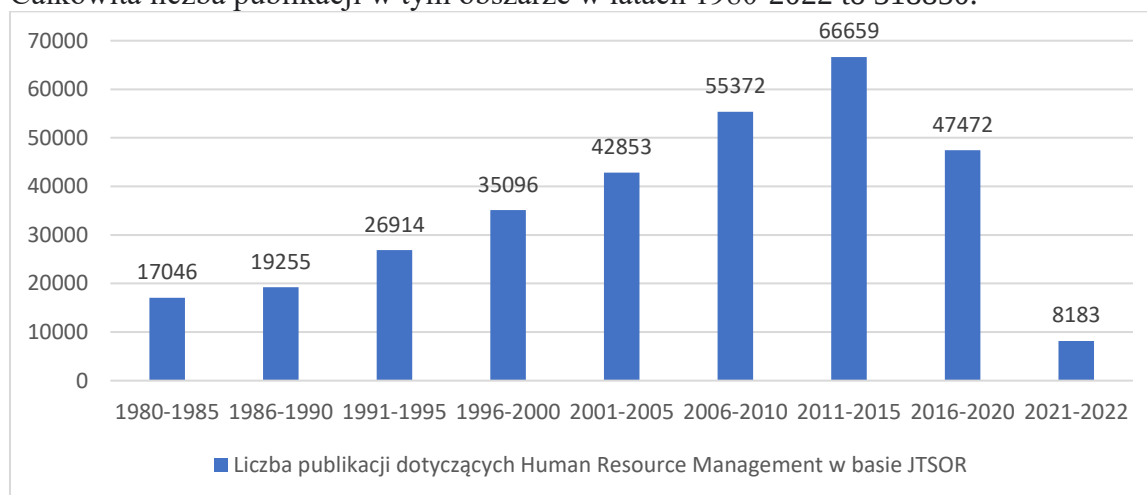
¹⁸ G. Klerck, *Industrial relations and human resource management* [w:] D. G. Collings, G. Wood, *Human resource management: A critical approach*, Routledge, London 2009, s. 238-259.

¹⁹ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, London 2009, s. 5-30.

²⁰ V. Obedgiu, *Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development*, *Journal of Management Development* 2018, 36 (8), s. 986-990.

strategicznych, takich jak fuzje i przejęcia, zarządzanie talentami, planowanie sukcesji, i stosunków pracy oraz różnorodności i integracji. W obecnym globalnym środowisku pracy większość firm koncentruje się na obniżeniu rotacji pracowników oraz zatrzymywaniu talentów i wiedzy pracowników. Zatrudnienie nowego pracownika nie tylko wiąże się z wysokimi kosztami, ale także zwiększa ryzyko, że nowy pracownik nie będzie w stanie odpowiednio zastąpić poprzedniego pracownika. Działy HR starają się oferować korzyści, które będą atrakcyjne dla pracowników, zmniejszając w ten sposób ryzyko utraty zaangażowania pracowników.

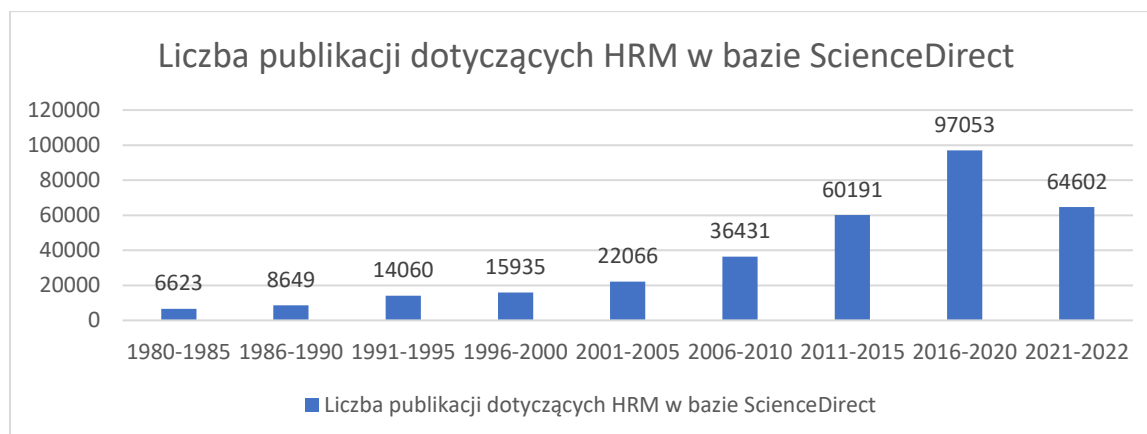
Po przeanalizowaniu bazy publikacji JTSOR od roku 1980 do 2022 w odstępach pięcioletnich należy wskazać, że zainteresowanie terminem Human Resource Management (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi) do roku 2015 wykazywało trend rosnący i największy przyrost publikacji w tym obszarze miał miejsce w latach 2011-2015 i wyniósł 66659. Od 2016 roku obserwujemy spadek zainteresowania publikowaniem prac naukowych w zakresie HRM. Całkowita liczba publikacji w tym obszarze w latach 1980-2022 to 318850.



Wykres 1.1. Liczba publikacji w bazie JSTOR, w których w tytule użyto terminu „Human Resource Management HRM”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy JSTOR.

Baza publikacji ScienceDirect po przeanalizowaniu terminu „Human Resource Management” w latach 1980-2022 wskazała 325482 publikacji. Największy ich przyrost nastąpił w roku 2022 i wyniósł 34599. Baza wskazuje także wzrost publikacji od roku 2000, co świadczy o wysokim zainteresowaniu tematyką w obszarze HRM.



Wykres 1.2. Liczba publikacji w bazie ScienceDirect, w których w tytule użyto terminu „Human Resource Management HRM”.

1.2. Teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi

Zasady i techniki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach wywodzą się z teorii występujących w różnych dyscyplinach. R.S. Schuler zebrał wszystkie teorie HRM w jedno zestawienie (tabela 1.1.).

Tabela 1.1. Teorie Zarządzania zasobami ludzkimi i główne założenia

Teoria Zarządzania Zasobami Ludzkimi	Założenia/Implikacje dot. zasobów ludzkich
Teoria zależności od zasobów	• Niedobory zasobów determinują politykę i procedury, które muszą przyjąć organizacje. • Pracownicy to rzadkie zasoby, którymi należy ostrożnie zarządzać.
Teoria przewagi konkurencyjnej	• Organizacje powinny wykorzystać przewagę konkurencyjną, jaką mają nad innymi organizacjami. • Pracownik to rzadki zasób, niezmienny, niezastąpiony i cenny. • Aby uzyskać przewagę konkurencyjną, potrzebna jest kreacja i wsparcie kultury organizacyjnej, która zapewnia efektywne zarządzanie szkoleniami i funkcjami zarządzania wydajnością.
Teoria instytucjonalna	• Organizacyjne normy, wartości, postawy i mity są źródłami organizacyjnymi porażki lub sukcesu • Należy je zracjonalizować, aby zapewnić skuteczność.
Teoria agencji	• Pracodawcę i pracownika łączy relacja zleceniodawca-agent. • Ponieważ może dojść do nieporozumień między nimi, muszą istnieć implikacje prawne starannie przemyślane i, jeśli to możliwe, należy unikać sporów sądowych.
Teoria systemów ogólnych	• Organizacje to złożone systemy. • Zarządzanie zasobami ludzkimi jest podsystemem. • Niepowodzenie/sukces każdego komponentu będzie miał dalekosiężny wpływ na organizację.
Teoria zasobów ludzkich	• Jest to podejście ekonomiczne – ludzie to cenne aktywa. • Inwestowanie w ludzi tak samo, jak w inne aktywa, np. maszyny.

Teoria cyklu życia organizacji	• Organizacja rozwija się etapami. Początek, wzrost, dojrzałość, upadek i odrodzenie. • Zarządzaj zasobami ludzkimi zgodnie z etapem rozwoju organizacji.
Teoria zachowań w rolach	• Sposób używany przez organizację do wysyłania informacji o roli określa reakcję na rolę (zachowanie). • Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno koncentrować się na poprawie informacji o roli pracowników.
Teoria zmiany organizacyjnej	• Organizacje przechodzą przez różne formy, poziomy jakości i stany w czasie. • Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno zapewniać zgodność między wyznaczonymi celami, zmianami i wydajnością.
Teoria kosztów transakcyjnych	• Jest to ekonomiczny punkt widzenia struktur zarządzania w transakcjach biznesowych. • Uwzględnia koszty ustanowienia, monitorowania, oceny i egzekwowania wymiany (umowy). • Odkąd managerowie mają ograniczone informacje do podejmowania decyzji (ograniczona racjonalność) przed transakcjami muszą istnieć środki zmniejszające ryzyko. • Managerowie powinni szukać okazji, które pracownicy mogliby wykorzystać. • Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno minimalizować luki w zatrudnieniu poprzez ponowne przeglądy umowy.
Teoria strategicznej przypadkowości	• Organizacje mają do przyjęcia kilka strategicznych typologii. • Wybór typologii zależy od środowiska organizacyjnego. • Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno zależeć od wybranej typologii.
Teoria organizacyjnego uczenia się	• Sukces organizacji zależy od umiejętności uczenia się. • Wcześniejsza wiedza pracowników ułatwia uczenie się i stosowanie nowych aplikacji uczenia się. • Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno ułatwiać ciągłe uczenie się

Źródło: R. S. Schuler, *The Internationalization of Human Resource Management*, Journal of International Management 6, 2000, s. 239-260.

Zebrane w tabeli teorie zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich założenia i implikacje wskazują główne założenia każdej z nich, co w dalszej kolejności pozwala na omówienie ich w sposób bardziej dokładny.

Teoria zależności od zasobów

Jednym z wyzwań stojących przed managerami w okresie recesji gospodarczej lat 70. było wskazanie w jaki sposób organizacje mogą najlepiej pozyskiwać rzadkie zasoby i efektywnie wykorzystywać je w odpowiedniej kolejności aby pozostać konkurencyjnym na rynku. Umiejętność wykorzystania własnych zasobów, w tym m.in. (finansowych, technologicznych i pracowniczych) i pozyskiwania ich z otoczenia zewnętrznego była jednym z obszarów zainteresowania wielu organizacji. Im więcej organizacji było w stanie okiełznać zasoby, tym bardziej stawały się one konkurencyjne. Dlatego zasoby były postrzegane jako istota władzy organizacyjnej²¹. Jednak nadmierna zależność od zasobów zewnętrznych okazała się ryzykowna ze względu na niepewność, której organizacja nie może kontrolować. Jeśli chodzi o użyteczną siłę roboczą, to przesunięto nacisk na postrzeganie pracowników jako rzadkich zasobów, które należy efektywnie pozyskiwać, wykorzystywać, rozwijać i zatrzymywać²².

Teoria przewagi konkurencyjnej (komparatywnej)

Głównym architektem teorii przewagi komparatywnej jest ekonomista D. Ricardo, który mówił o specjalizacji i podziale pracy między narodami i firmami, postulował, że narody powinny wytwarzać dobra, w których mają przewagę komparatywną nad innymi²³. Od tego czasu organizacje i narody skupiły się na wzmocnieniu zdolności wewnętrznych, aby uzyskać większą przewagę nad konkurentami, a tym samym obniżyć jednostkowe koszty produkcji i dystrybucji. Poprawa wewnętrznych zdolności obejmuje posiadanie najlepszych zasobów ludzkich, które są najlepiej wykorzystywane do produkcji tańszych i lepszej jakości towarów i usług²⁴.

Teoria instytucjonalna

Według słownika języka polskiego PWN słowo „instytucja” oznacza zespół norm prawnych lub obyczajowych dotyczących organizacji jakiegoś dziedziny życia²⁵. Jest to dyscyplina (zasady determinujące sposób zachowania, postępowanie w określonym środowisku, posłuszeństwo, posłuch, subordynacja lub stan uporządkowania czyjegoś systemu wartości, sposobu postępowania²⁶), która łączy politologię, prawo, psychologię, administrację publiczną i ekonomię, m.in. w celu wyjaśnienia, dlaczego podejmowane są określone decyzje lub działania i jaki jest ich wpływ na organizację. R. Commons definiuje instytucje jako „zbiorowe działanie mające na celu kontrolę, wyzwolenie i rozszerzenie działań indywidualnych”²⁷. Działania zbiorowe obejmują prawo i procedury. Głównym celem działań zbiorowych jest mniejsza lub większa kontrola działań jednostek, które przynoszą zyski lub straty w procesie zawierania wspólnych transakcji. Kontrola polega na zakazie pewnych działań w taki właśnie sposób, że kontrola nad jedną osobą lub organizacją prowadzi do wolności innych dając lepsze zyski. Według R. Commonsa instytucje te tworzą relacje prawa, obowiązki, które wpływają na zachowanie jednostek²⁸. Główną rolą instytucji w społeczeństwie jest zmniejszanie niepewności poprzez tworzenie stabilnych struktur interakcji międzyludzkich. Instytucje mogą

²¹ R.M. Emerson, *Power-dependence relations*, American Sociological Review 1962, 27, s. 31-40.

²² J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organisations. A Resource Dependency Perspective*, Harper and Row, New York 1978, s. 3-15.

²³ D. Ricardo, *Principles of Political Economy and Taxation*, G.Bell, London 1891, s. 6-27.

²⁴ M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980, s. 4-15.

²⁵ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/instytucja.html>, data dostępu 16.03.2023.

²⁶ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Dyscyplina>, data dostępu 16.03.2023.

²⁷ R. Commons, *Institutions and transaction costs* [w:] R. Coase, *The firm, the market and the law*, Chicago printing press 1931, s. 648.

²⁸ Ibidem.

być formalne i mają wyraźne zasady, umowy, prawa i rozwiązania instytucjonalne. Dlatego organizacje powinny ustanowić odpowiednie ramy instytucjonalne, które będą wpływać na zachowania pracowników w kierunku zaangażowania organizacji w dążenie do doskonałości. N. Brunnsen stwierdza, że „proces standaryzacji procedur wpływa na zachowanie”²⁹. Umowy o pracę, umowy o wykonanie zadań i inne instrumenty związane z zatrudnieniem należy zatem postrzegać jako użyteczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi³⁰.

Teoria systemów ogólnych

Żadna organizacja nie może przetrwać bez interakcji z otoczeniem. Organizacje otrzymują wejścia ze środowiska zewnętrznego, które są przetwarzane, a wyjścia są udostępniane dla otoczenia zewnętrznego, które dostarcza organizacji informację zwrotną. Klienci, którzy są częścią środowiska, przekazują informację zwrotną za pomocą różnych środków, w tym jakości, ceny, stylu i mody. Dlatego organizacje są postrzegane jako systemy, których komponenty i części są ze sobą powiązane i połączone w taki sposób, że zmiana komponentu lub części prowadzi do dalszych zmian³¹. Podejście systemowe do rozumienia organizacji traktuje dział zasobów ludzkich jako element systemu organizacji, który również ma inne działy, takie jak księgowość, marketing, dział techniczny itp. Aby organizacja mogła się rozwijać i pozostać konkurencyjna, każdy dział, sekcja lub jednostka powinny wspierać się nawzajem. Jednym z wejść organizacji z otoczenia są zasoby ludzkie. Na przykład, jeśli organizacja popełni błąd w swojej strategii rekrutacji, będzie to miało negatywny wpływ na całą organizację. Podobnie, jeśli na etapie przetwarzania danych wejściowych zasoby ludzkie nie zostaną wykorzystane w najlepszy możliwy sposób, to znajdzie to odzwierciedlenie w jakości i cenie towarów i usług poprzez mechanizmy sprzężenia zwrotnego. Może to oznaczać braku sprzedaży towarów lub usług po oczekiwanych cenach³².

Teoria kapitału ludzkiego

Teoria kapitału ludzkiego została zapoczątkowana przez D. Beckera i rozwinęła się na całym świecie, ponieważ koncentruje się na edukacji i szkoleniach jako źródle kapitału³³. Obecnie powszechnie uznaje się, że przyczyną szybkiego rozwoju krajów azjatyckich w latach 70. i 80. są wysokie inwestycje w kapitał ludzki³⁴. Teoria kapitału ludzkiego pokazuje, że szkolenia i rozwój są „inwestycjami zwrotnymi”, które powinny być częścią organizacyjnego kapitału inwestycyjnego. Dlatego decyzje i oceny dotyczące szkoleń i rozwoju zasobów ludzkich muszą być podejmowane w oparciu o jasno opracowane modele inwestycji kapitałowych³⁵.

Teoria cyklu życia organizacji

W roku 1981 K. Cameron i D. Whitton rozwinęli teorię cyklu życia organizacji, którą charakteryzuje rozwój organizacyjny od powstania, wzrostu, dojrzałości, aż do upadku i śmierci. Zgodnie z tą teorią, siłą napędową tych etapów jest natura siły roboczej. Organizacja nie może się rozwijać ani przetrwać, jeśli nie ma struktury organizacyjnej wspierającej

²⁹ N. Brunnsen, *Standardisation as Institutionalisation* [w:] M. Egeberg, R. Laegreid, *Organising Institutions. Essays in Honour of J. P. Olsen*, Scandinavian University Press, Oslo 1999, s. 5-20.

³⁰ J.S. Itika, *Fundamentals of human resource management. Emerging experiences from Africa*, African Studies Centre, University of Groningen/Mzumbe University 2011, s. 3.

³¹ E. Laszlo, *Introduction to Systems Philosophy*, Garden Beach, New York 1972, s. 7-15.

³² J.S. Itika, *Fundamentals of Human Resource...*, op. cit., s. 3-4.

³³ D. Becker, *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York 1964, s. 7-10.

³⁴ B. Robert, *Economic Growth in Cross Section of Countries*, *Quarterly Journal of Economics* 1991, 106(2), s. 407-414.

³⁵ J.S. Itika, *Fundamentals of Human Resources...*, op.cit., s. 4.

kreatywność zasobów ludzkich, innowacyjność, pracę zespołową i wysoką wydajność, która wytrzyma presję ze strony konkurencji³⁶.

Teoria zachowań w rolach

Teoria zachowań w rolach ma na celu wyjaśnienie i przewidywanie zachowań jednostek i zespołów w organizacjach, by managerowie podejmowali odpowiednie decyzje oraz kroki w zakresie zarządzania ludźmi, a także osiągalni spodziewane rezultaty. Niektóre z kluczowych idei skupiają się na potrzebie poprawy środowiska pracy, w tym zasobów w celu stymulowania nowych zachowań pracowników. By sprostać nowym wymaganiom teoria uwzględnia stosowanie nagród, by wywoływać i promować pozytywne zachowania w pracy oraz kary w celu kontrolowania negatywnych zachowań³⁷.

Teoria zmian organizacyjnych

R. Gareth definiuje zmianę organizacyjną jako proces, w wyniku którego organizacja przechodzi z obecnego stanu do pożądanego stanu przyszłego, aby zwiększyć swą skuteczność³⁸. Organizacje zmieniają się w odpowiedzi na wiele zmian zachodzących na poziomie wewnętrznym i zewnętrznym, takich technologia, polityka, prawo, testy klientów, moda i wybory, które wpływają na postawy i zachowania ludzi. Zmiany te wynikają z różnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, w związku z tym organizacje muszą to robić, by zmienić sposób zarządzania strukturą organizacyjną, projektowania stanowisk pracy, rekrutacji, wykorzystania, rozwoju, wynagradzania i retencji³⁹. Teoria zmiany organizacyjnej sugeruje poprawę zmian organizacyjnych i wydajności poprzez zastosowanie narzędzi diagnostycznych odpowiednich do opracowania skutecznej strategii zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi⁴⁰.

Teoria kosztów transakcyjnych

Teoria kosztów transakcyjnych opiera się na założeniu, że istnieją dwie przeciwstawne formy prowadzenie transakcji tj. transakcje rynkowe i transakcje oparte na hierarchii w granicach przedsiębiorców. U podstaw tej teorii leży zanegowanie założenia, że transakcje rynkowe są bezkosztowe. Do kosztów przeprowadzenia transakcji na rynku zaliczamy:

- koszty poszukiwania dostawcy lub klienta,
- koszty zawarcia umowy (koszty negocjacji, opinii ekspertów),
- koszty realizacji kontraktu,
- koszty nadzorowania zgodności dostaw z umową.

Do kosztów transakcji w ramach zgodności dostaw z umową należą prace kierownictwa, kontroli, nadzoru pracowników. W tym obszarze znaczące są prace R. Commonsa⁴¹ i O.E. Williamsona⁴².

Strategiczna teoria kontyngencji

³⁶ K. Cameron, D. Whitton, *Perceptions of organisational effectiveness over organisational life cycle*, Administrative Science Quarterly 1981, 523(26), s. 68-82.

³⁷ E.M. Rogers, *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 1983, s. 3-18.

³⁸ R. Gareth, *Organisation Theory, Design and Change*, Pearson Education Publishing, New Delhi 2008, s. 291.

³⁹ P. Hersay, K. Blanchard, *Management of Organisation Behaviour. Utilising Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1977, s. 4-9.

⁴⁰ J.S. Itika, *Fundamentals of human resource...*, op. cit., s. 4.

⁴¹ R.H. Coase, The Nature of the Firm, „Economia” 1937, vol. 4, no 16, s.386-405.

⁴² O.E. Williamson, The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, „ Journal of Economic Perspectives” 2002 (summer), vol 16., no 3., s. 181.

Istnieje coraz więcej wiedzy stanowiącej, że skoro organizacja działa i rozwija się w złożonym środowisku, managerowie muszą przyjąć określone strategie, które zmaksymalizują zyski i zminimalizują ryzyko ze strony środowiska⁴³. W tym założeniu teoria głosi, że nie ma jednej najlepszej strategii zarządzania ludźmi w organizacjach. Ogólna strategia przedsiębiorstwa oraz informacje zwrotne z otoczenia będą dyktować optymalne strategie, polityki, cele, działania i zadania w zarządzaniu zasobami ludzkimi⁴⁴.

Teoria organizacyjnego uczenia się

Globalizacja zmieniła monopol na wiedzę. Wiedza wygenerowana w jednej części świata rozprzestrzeniła się szybciej niż dziesięć lat temu. Dziś dla konkurencyjności organizacji liczy się umiejętność uczenia się na podstawie pojawiającej się wiedzy i dostosowywania jej do potrzeb środowiska organizacyjnego szybciej niż inne. P.M. Senge podkreślił znaczenie całościowego uczenia się organizacji, gdzie jednostki i zespoły gromadzą wiedzę związaną z ich pracą i środowiskiem oraz dzielą się wspólną wizją, modelami i strategiami radzenia sobie z teraźniejszością i przyszłością organizacji. Dlatego nieodpowiednie organizacyjne uczenie się prowadzi do słabej adaptacji organizacyjnej do otoczenia, mniejszej konkurencyjności, co nieuchronnie prowadzi do ostatecznego upadku⁴⁵.

1.3. Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim

Według słownika Merriam-Webster koncepcja to⁴⁶:

- zdolność, funkcja, proces tworzenia lub rozumienie idei, abstrakcji lub ich symboli,
- ogólny pomysł,
- złożony produkt myślenia abstrakcyjnego lub refleksyjnego,
- suma pomysłów i przekonań danej osoby dotyczącej czegoś,
- powstanie czegoś w umyśle.

John R. Commons, amerykański ekonomista instytucjonalny, po raz pierwszy użył terminu „zasoby ludzkie” w swojej książce „The Distribution of Wealth”, opublikowanej w 1893 roku. Jednak dopiero w XIX wieku działy HR były rozwijane i miały za zadanie rozwiązywanie nieporozumień między pracownikami a ich pracodawcami⁴⁷.

Istota zasobów ludzkich polega na traktowaniu każdego pracownika jako źródła potencjalnych zysków, korzyści oraz możliwości. Należy pokazać ludziom, że tkwią w nich możliwości z których nie zdają sobie sprawy. Koncepcja zasobów ludzkich opiera się na przekonaniu, że człowieka należy „postawić” tam, gdzie jego zdolności i talenty dadzą możliwości dokonania czegoś wyjątkowego⁴⁸.

Zasoby ludzkie (ang. Human Resources) wywodzą się z nauk społecznych i oznaczają pracę (siłę roboczą) jako jeden z trzech środków produkcji. W zakresie zarządzania odnoszą się do indywidualnych pracowników oraz działu organizacji zajmującego się motywowaniem, rekrutacją, szkoleniem oraz zwalnianiem pracowników czyli tzw. polityką personalną.

Zasoby ludzkie (HR) to także dział w organizacji lub w biznesie odpowiedzialny za zarządzanie swoimi pracownikami. Jest on odpowiedzialny za rekrutację, zwalnianie,

⁴³ T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York 1982, s. 2-9.

⁴⁴ J.S. Itika, *Fundamentals of Human Resource...*, op. cit., s. 4.

⁴⁵ P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Century Business, London 1992, s. 3-20.

⁴⁶ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/conception>, data dostępu 16.03.2023.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Kraków 2000, s. 13-14.

zarządzanie świadczeniami pracowniczymi, wynagrodzeniami i innymi potrzebami pracowniczymi.

Według słownika Oxford Languages zasoby ludzkie to personel firmy lub organizacji, uważany za znaczący zasób pod względem umiejętności i zdolności⁴⁹.

Według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) zasoby ludzkie dla nauki i techniki to ogół osób aktualnie zajmujących się lub potencjalnie mogących zająć się pracą związaną z tworzeniem, rozwojem i rozpowszechnianiem wiedzy naukowo-technicznej⁵⁰.

Zasoby ludzkie to cała wiedza, umiejętności, energia, talenty i inne cechy ludzkiego ducha, które są naturalne dla każdej osoby i mogą być wykorzystywane do trwałej pracy i do długotrwałego zatrudnienia. HR promuje efektywność organizacji jako całości, rozwiązuje problemy, nakłada sankcje i rozwija siłę roboczą. Jest również odpowiedzialny za budowanie, zarządzanie i doskonalenie siły roboczej w organizacji⁵¹.

Według F.H. Harbisona zasoby ludzkie są uważane za bogactwo narodu. Wskazał, że „zasoby ludzkie to energia, umiejętności, talent i wiedza ludzi, które są lub które potencjalnie mogą lub powinny być wykorzystywane do produkcji towarów lub świadczenia użytecznych usług”⁵².

L.C. Megginson zdefiniował „HR jako całość wiedzy, umiejętności, zdolności twórczych, talentów i zdolności pracowników organizacji, a także wartość, postawy i przekonania zaangażowanych osób”⁵³. M.J. Jucius nazywa zasoby ludzkie „czynnikiem ludzkim”, które odnoszą się do „całości składającej się z wzajemnie powiązanych, współzależnych i oddziałujących na siebie elementów fizjologicznych, psychologicznych, socjologicznych i etycznych”⁵⁴. Zasoby ludzkie według G. Desslera to „zasady i praktyki, których należy przestrzegać, aby realizować aspekty związane z ludźmi lub zasobami ludzkimi na stanowisku kierowniczym, w tym rekrutację, kontrolę, szkolenie, nagradzanie i ocenianie”⁵⁵. Według D.A. Decenzo i innych „człowiek składa się z czterech sfer: personalnej, szkoleniowo - rozwojowej, motywacyjnej, sprawującej”⁵⁶.

Słownik Cambridge definiuje „zasoby ludzkie jako ludzi, gdy są uważani za aktywni, które są lub mogą być zatrudnione i które są przydatne dla firmy, organizacji itp.”⁵⁷.

Według A. Stabryły zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie to zbiorowość pracowników. Są oni zorganizowaną siłą roboczą, tworząc system, który jest określony w następujących aspektach: organizacyjnym, ergonomicznym, psychologicznym, społeczno-ekonomicznym, prawnym⁵⁸.

A. Michalak stwierdza, że „zasoby ludzkie zalicza się do zasobów odnawialnych, w przeciwieństwie do większości zasobów naturalnych i rzeczowych. Ludzie mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia, natomiast cechą pozostałych zasobów jest ich stopniowa deprecjacja i zużywanie się. Zasoby ludzkie obejmują aktywność, umiejętności i wiedzę zatrudnionych ludzi, określa się je jako zasób pracy lub siłę roboczą”⁵⁹. Dla T. Rostowskiego zasoby ludzkie firmy mają wiele cech odróżniających je od innych zasobów przedsiębiorstwa.

⁴⁹ https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/human-resources, data dostępu 07.05.2024.

⁵⁰ <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/650,pojecie.html>, data dostępu 16.03.2023.

⁵¹ <https://www.hrhelpboard.com/human-resource.htm>, data dostępu 16.03.2023.

⁵² F.H. Harbison, *Human resources as the wealth of nations*, Oxford University Press, New York 1973, s. 4-15.

⁵³ L.C. Megginson, *Personnel and Human Resources Administration*, Irwin, Homewood, IL 1977, s. 6.

⁵⁴ M. J. Jucius, *Personnel Management*, Irwin Professional Publishing, Homewood IL 1980, s. 40.

⁵⁵ G. Dessler, *Human Resource Management*, Pearson Education Ltd, Paramus, New Jersey 1994, s. 5-26.

⁵⁶ D.A. Decenzo, S.P. Robbins, S.L. Verhulst, *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, New Jersey 2016, s. 36-37.

⁵⁷ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/human-resource>, data dostępu 16.03.2023.

⁵⁸ A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 109.

⁵⁹ A. Michalak, *Finasowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 58.

Jedną z nich jest stosunkowo duża bezwładność, czyli mała możliwość wprowadzenia szybkich zmian. Pozyskanie przez organizację nowych kompetencji to zadanie na wiele miesięcy- lub nawet lat⁶⁰. J. Unold mówi, że zasoby ludzkie to, zgodnie z definicją systemu informacyjnego, podmioty zarządzania, czyli nadawcy i odbiorcy informacji i decyzji. Stanowią one zdefiniowany wcześniej podsystem społeczny danego systemu⁶¹.

Według Investopedii zasoby ludzkie (HR) to dział firmy zajmujący się wyszukiwaniem, sprawdzaniem, rekrutacją i szkoleniem kandydatów do pracy, a także administrowaniem programami świadczeń pracowniczych. HR odgrywa kluczową rolę w pomaganiu firmom w radzeniu sobie z szybko zmieniającym się środowiskiem biznesowym i większym zapotrzebowaniem na pracowników wysokiej jakości w XXI wieku⁶².

Reasumując należy stwierdzić, że zasoby ludzkie są określane w literaturze jako:

- personel firmy,
- czynniki ludzkie,
- bogactwo narodu,
- całość wiedzy,
- aktywa,
- zbiorowość pracowników,
- zasoby odnawialne,
- podmioty zarządzania,
- dział firmy.

W funkcjonowaniu organizacji ważne miejsce zajmuje zarządzanie zasobami ludzkimi. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) dotyczy wszystkich aspektów związanych z zatrudnianiem i zarządzaniem w organizacjach. Obejmuje: strategiczne ZZL, zarządzanie kapitałem ludzkim, społeczną odpowiedzialność biznesu, zarządzanie wiedzą, rozwój organizacji, zasoby (planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i selekcja oraz zarządzanie talentami), zarządzanie wydajnością, uczenie się i rozwój, zarządzanie nagrodami, relacje z pracownikami, dobre samopoczucie oraz zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz zapewnianie realizacji usług pracowniczych. Praktyka ZZL ma silną podstawę koncepcyjną zaczerpniętą z behawioralnych nauk ścisłych oraz z teorii zarządzania strategicznego, kapitału ludzkiego i stosunków międzyludzkich.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM Human Resource Management) to strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudnienia, rozwoju i dobrostanu osób pracujących w organizacjach.

Według M. Beera i innych zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje wszystkie decyzje i działania zarządcze, które wpływają na charakter relacji między organizacją a jej pracownikami – jej zasobami ludzkimi⁶³. D.E. Guest uważa, że zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje zestaw polityk zaprojektowanych w celu maksymalizacji integracji organizacyjnej, zaangażowania pracowników, elastyczności i jakości pracy⁶⁴. K. Legge stwierdza, że polityka kadrowa powinna być zintegrowana ze strategicznym biznesem w celu wzmocnienia odpowiedniej (lub zmiany niewłaściwej) kultury organizacyjnej, aby zasoby ludzkie były

⁶⁰ T. Rostowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 15.

⁶¹ J. Unold, *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 81.

⁶² <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>, data dostępu 04.12.2021.

⁶³ M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Quinn Mills, R. Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York 1984, s. 362-365.

⁶⁴ D.E. Guest, *Human resource management and industrial relations*, Journal of Management Studies 1987, 14 (5), s.503–521.

cennym źródłem przewagi konkurencyjnej i mogły skutecznie być wykorzystywane w procesie „adaptacyjnego” dążenia organizacji do doskonałości⁶⁵.

Według J. Storey zarządzanie zasobami ludzkimi to charakterystyczne podejście do zarządzania zatrudnieniem, które ma na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanej i zdolnej siły roboczej, przy użyciu zintegrowanego wachlarza technik kulturowych, strukturalnych i personalnych⁶⁶. P.F. Boxall J. Purcell i P. Wright uważają, że zarządzanie zasobami ludzkimi to: „Zarządzanie pracą i ludźmi w kierunku pożądanego celu”⁶⁷. Według D. Grimshaw i J. Rubery zarządzanie zasobami ludzkimi zajmuje się tym, jak organizacje zarządzają swoją siłą roboczą⁶⁸. A. Pettigrew i R. Whipp wskazują, że zarządzanie zasobami ludzkimi (human resource management) to cały zbiór wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne wszystkim przedsiębiorcom, żeby mogli one ze sobą konkurować⁶⁹. Według M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów⁷⁰.

ZZL można uważać za „zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uzasadnienie ideologiczne i filozoficzne”. Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami. Problemami tymi zajmują się wszyscy menedżerowie liniowi i liderzy zespołów, ale specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi mają tutaj do spełnienia istotną rolę⁷¹.

Przegląd definicji ZZL w ujęciu chronologicznym przedstawiono w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Przegląd definicji zarządzania zasobami ludzkimi (Human Resource Management)

Autor/Autorzy	Rok	Definicja HRM
W.L. French	1978	HRM to rekrutacja, selekcja, rozwój, wykorzystanie i dostosowanie do zasobów ludzkich przez organizacje
W. F. Glueck	1979	HRM jest funkcją wszystkich przedsiębiorstw, która zapewnia efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dla osiągnięcia obu celów przedsiębiorstwa czyli zadowolenia i rozwoju pracowników.
H.J. Chruden i A.W. Sherman	1980	HRM jest to wykorzystanie zasobów ludzkich
T.H. Stone i N.M. Meltz	1983	HRM ma na celu pomoc firmie w wykorzystaniu zasobów ludzkich do realizacji jej celów. Oznacza to zatem, że HRM obejmuje usługi lub pomoc udzieloną

⁶⁵ K. Legge, *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*, McGraw-Hill, Maidenhead 1978, s. 16-28.

⁶⁶ J. Storey, *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London 1995, s. 8- 45.

⁶⁷ P.F. Boxall, J. Purcell, P. Wright, *The goals of HRM* [w:] P. Boxall, J. Purcell and P. Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 1-16.

⁶⁸ D. Grimshaw, J. Rubery, *Economics and HRM*, [w:] P. Boxall, J. Purcell and P. Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 68-87.

⁶⁹ J. Dziuk, *Kapitał ludzki a zasoby ludzkie w procesach zarządzania* [w:] W. Staniewski, P. Szczepankowski, *Zarządzanie w nowej gospodarce. Klasyka i nowoczesność*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 105.

⁷⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2020, s. 19.

⁷¹ Ibidem.

		firmie wykorzystując swoje zasoby ludzkie do realizacji swoich celów.
D.S. Beach	1985	HRM to zarządzanie ludźmi w pracy
R.S. Schuler i S.A. Youngblood	1986	Efektywne zarządzanie personelem to uznanie znaczenia siły roboczej firmy jako niezbędnych zasobów ludzkich i ich wykorzystania do działań, aby zapewnić skuteczne i zgodne z prawem wykorzystanie dla korzyści jednostki, organizacji i społeczeństwa
H.G. Heneman, D.P. Schwab, J.A. Fossum i L.D. Dyer	1989	HRM to zbiór funkcji lub działania, których celem jest wpłynięcie na efektywność pracowników organizacji.
H.T. Graham i R. Bennett	1992	HRM to część zarządzania, która zajmuje się ludźmi w pracy w zakresie wykorzystania, motywacji oraz ochrony. Zgodnie z definicją wykorzystanie obejmuje rekrutację, selekcję, transfer, awans, separację, ocenę, szkolenie i rozwój. Motywacja obejmuje projektowanie stanowiska pracy, wynagrodzenie, świadczenia dodatkowe, konsultacje, uczestnictwo, negocjacje i sprawiedliwość. Ochrona obejmuje warunki pracy, usługi socjalne, bezpieczeństwo i wdrażanie odpowiednich przepisów.
H.J. Bernadin i J.E. Russell	1993	HRM składa się ze wszystkich osób, które wykonują działania, oraz ze wszystkich decyzji, które mają wpływ na pracowników dotyczących funkcji organizacji. Obejmuje tworzenie decyzji dotyczących pracowników organizacji. Decyzje, które mają wpływ na siłę roboczą, muszą zostać wdrożone, aby osiągnąć konkretne potrzeby biznesowe organizacji.
J. Bratton i J. Gold	1994	HRM to część procesu zarządzania, który specjalizuje się w zarządzaniu ludźmi w organizacjach.
B.P. Singh, T.N. Chhabra i P.L. Taneja	1995	HRM jest ustaloną częścią zarządzania, która zajmuje się zasobami ludzkimi w organizacji, a jej celem jest utrzymanie lepszych relacji człowieka w organizacji poprzez opracowywanie, stosowanie i ewaluację polityk, procedur i programów dotyczących zasobów ludzkich w celu optymalizacji ich wkładu w realizację celów organizacji.
C.B. Mamoria	1996	HRM zajmuje się zarządzaniem ludźmi w pracy oraz dotyczy pracowników, zarówno jako jednostek, jak i grup.
W.B. Werther i K. Davis	1996	HRM to badanie, w jaki sposób pracodawcy uzyskują, rozwijają, wykorzystują, oceniają, utrzymują i zatrzymują odpowiednią liczbę i typy pracowników.
R. Harris	1997	HRM to programy, zasady i praktyki zarządzania siłą roboczą organizacji.

W. Mondy, M. Noe i R. Premeaux	1999	HRM to wykorzystanie zasobów ludzkich do osiągnięcia celów organizacji.
L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel i J. Kopeć	2000	HRM to strategiczna koncepcja, traktując ten zasób organizacji, jakim są jej pracownicy w sposób podmiotowy – uwzględniając ich potrzeby oczekiwania oraz optymalnie wykorzystując ów zasób w odpowiednim miejscu i czasie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, zgodnie z celami, a także misją organizacji.
S.K. Pattanayak	2003	HRM obejmuje te działania, które mają zapewnić, motywować i koordynować poczynania człowieka jako zasobu w organizacji.
A. Kleiman	2004	HRM jest funkcją organizacyjną, składającą się z praktyk, które pomagają organizacji skutecznie radzić sobie z ludźmi na różnych etap zatrudnienia. Cykl zatrudnienia ma trzy fazy: preselekcja, selekcja i postselekcja.
M. Burkiewicz	2004	HRM to strategiczne podejście do spraw naboru, motywowania i kształcenia pracowników oraz zarządzania zasobami siły roboczej w organizacji.
C.D. Fisher, L.F. Schoenfeldt i J.B. Shaw	2006	HRM obejmuje wszystkie decyzje zarządcze i praktyki, które bezpośrednio wpływają na ludzi lub zasoby ludzkie, którzy pracują dla organizacji.
J. Beardwell i T. Calydon	2007	HRM odnosi się do zarządzania ludźmi.
R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart i P. Wright	2007	HRM odnosi się do polityk, praktyk i systemów, które wpływają na zachowanie pracowników, ich postawy oraz wydajność.
Cz. Zając	2007	HRM to strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy stanowią najcenniejszy zasób (kapitał) organizacji. Jest ono nastawione na integrację najważniejszych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb.
A. Pocztowski	2007	HRM jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integracją spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów.
L.L. Byars i L.W. Rue	2008	HRM to działania mające na celu zapewnienie i koordynację zasobów ludzkich organizacji.
A.S. DeNisi i R.W. Griffin	2008	HRM odnosi się do kompleksowego zestawu

		czynności i zadań kierowniczych związanych z rozwojem i utrzymaniem kwalifikacji siły roboczej — zasobów ludzkich — w sposób, który przyczynia się do efektywności organizacji.
M. Adamiec i B. Kożusznik	2008	HRM to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie.
H. Opatha	2009	HRM to wydajne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich do osiągnięcia celów organizacji
W.F. Cascio	2010	HRM to całościowe podejście do zarządzania, obejmujące personel, retencję, rozwój, dostosowanie i zarządzanie zmianą.
L.R. Gomez-Meija, D.B. Balkin i R.L. Cardy	2010	HRM to zarządzanie zasobami ludzkimi
J.M. Ivancevich	2010	HMR ułatwia najbardziej efektywne wykorzystanie pracowników w celu osiągnięcia celów organizacyjnych i indywidualnych.
R.L. Mathis i J.H. Jackson	2011	HRM to projektowanie systemów zarządzania w celu zapewnienia talentów ludzkich do skutecznego i wydajnego realizowania celów organizacyjnych.
D. Torrington, L. Hall, S. Taylor i S. Atkinson	2011	HRM ma fundamentalne znaczenie dla wszystkich działań związanych z zarządzaniem takich jak: korpus działań zarządczych i konkretne podejście do wykonywania tych czynności.
H. F. Schwind, H. Das, T. Wagar, N. Fassina, i J. Bulmash	2013	HRM to korzystanie z systemów, metod, procesów i procedur, które umożliwiają pracownikom osiąganie własnych celów, które z kolei wzmacniają pozytywne nastawienie pracownika, wkład w organizację i jej cele.
M. Armstrong i S. Taylor	2014	HRM to wszystkie aspekty zatrudniania ludzi i zarządzania nimi w organizacjach.
G.L. Stewart i K.G. Brown	2014	HRM to dziedzina nauki i praktyki skupiająca się na ludziach w organizacjach.
G. Bohlander i S.A. Snell	2017	HRM to łączenie różnych pracowników w celu osiągnięcia wspólnego celu.
K. Aswathappa	2017	HRM to funkcja zarządzania pomagająca managerom planować, rekrutować, wybierać, szkolić, rozwijać, wynagradzać i utrzymywać członków organizacji.
G. Dessler	2017	HRM to proces nabywania, szkolenia, oceniania i wynagradzania pracowników i zajmowania się ich stosunkami pracy, zdrowiem i bezpieczeństwem oraz uczciwością.

Źródło: Opracowanie na podstawie H.H.D.N.P. Opatha, *A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management*, Sri Lankan Journal of Human Resource Management 2021, Vol. 11, No. 1, s. 19-25; K. Górecka, *Znaczenie i przedmiot zarządzania zasobami ludzkimi*, Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa 2010, nr 3, s. 51-56; <https://marzenapisze.pl/definicje-zarzadzania-zasobami-ludzkimi/>, data dostępu 19.12.2022.

Z przedstawionego przeglądu definicji HRM wynika szerokie ujmowanie tego pojęcia. Jest ono określone jako: funkcja, część zarządzania, badana, strategiczna koncepcja, strategiczne podejście, praktyka, dziedzina nauki i praktyki. Chronologiczne ujęcie definicji HRM ukazuje rozwój pojęcia.

Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi można podzielić na:

- koncepcje brytyjskie,
- koncepcje amerykańskie,
- japońskie,
- uniwersalne.

Koncepcje brytyjskie obejmują modele, których autorami są:

- David Guest,
- Karen Legge,
- Chris Hendry i Andrew Pettigrew,
- Keith Sisson,
- John Storey.

D. Guest przyjął model harwardzki, a następnie go rozwinął, podając cztery cele, które można stosować jako dające się testować propozycje⁷²:

- strategiczna integracja jako zdolność organizacji do włączania problemów ZZL do swoich planów strategicznych, upewnienie się, że różne aspekty ZZL są spójne, oraz zapewnienie, by managerowie liniowi przy podejmowaniu decyzji brali pod uwagę kwestie ZZL,
- silne zaangażowanie jako behawioralne zaangażowanie w dążeniu do osiągnięcia ustalonych celów oraz zaangażowanie oznaczające silną identyfikację z przedsiębiorstwem,
- wysoka jakość, która odnosi się do wszystkich aspektów zachowania związanego z zarządzaniem, wywierających bezpośredni wpływ na jakość towarów i świadczonych usług, łącznie z zarządzaniem pracownikami i inwestowaniem w bardzo dobrych pracowników,
- elastyczność rozumiana jako elastyczność funkcjonalna i umiejętność zarządzania innowacjami w organizacji, pozwalająca dostosować jej strukturę do zmiennych okoliczności.

K. Legge w swoim modelu podzieliła praktyków ds. zasobów ludzkich na trzy grupy⁷³:

- konformista innowator, praktyk HR, który identyfikuje się z celami organizacyjnymi, przez które wymyśla strategie, takie jak redukcja kosztów, redukcja konfliktów i wzrost produktywności w kierunku osiągnięcia celów organizacyjnych,
- dewiant, innovator, praktyk HR który ma tendencję do odchodzenia od celów organizacyjnych i przyjmowania postawy niezależnego profesjonalisty. Rekomendacje wydają się być nietypowe w stosunku do status quo organizacji i ich akceptacja jest postrzegana jako funkcja ich indywidualnej pozycji i statusu. Zasadniczo niektóre tematy, w które angażują się praktycy HR będący innowatorami dewiantami to między innymi: rozwój pracowników i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. Jednak ich pomysły mogą skutkować uzyskaniem przewagi konkurencyjnej, chociaż mogą napotkać opór w organizacji.

⁷² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 22.

⁷³ A.A. Anthonia, O.A. Omotayo, *Human Resource Management: Theory & Practise*, Pumark Nigeria Limited, Nigeria 2012, s. 9.

- osoba rozwiązująca problemy, praktyk HR, która zapewnia codzienną pomoc zarządowi. Uważany jest za rozwiązującego problemy.

Model C. Hendry and A. Pettigrew wyróżnia pięć głównych elementów⁷⁴:

- zewnętrzny kontekst (makro-środowiskowe siły): socjoekonomiczne, techniczne, prawno-polityczne, konkurencyjne,
- wewnętrzny kontekst (silne specyficzne lub mikro-środowiskowe siły): kulturowe, strukturalne, polityczno-przywódcze, technologiczno-zadaniowe, wyniku biznesowego,
- strategiczno-biznesowy kontekst: cele, taktyki i strategie,
- ZZL kontekst: wzór, definicja, organizacja, wyniki HR,
- zawartość w ZZL: przepływ zasobów ludzkich, systemy pracownicze, systemy wynagrodzenia, relacje pracownicze.

Model ten pokazuje strategię biznesową i praktyki HR, kontekst zewnętrzny i wewnętrzny, w którym te aktywności biorą udział, a także proces, w którym te zmiany zachodzą, włączając w to interakcje pomiędzy zmianami w kontekście i zawartości⁷⁵.

W roku 1990 K. Sisson zasugerował, że istnieją cztery główne zjawiska w coraz większym stopniu kojarzone z ZZL⁷⁶:

- pojawia się nacisk na integrację różnych polityk personalnych i dopasowanie ich do celów planowania biznesowego,
- odpowiedzialność za zarządzanie personelem nie spada już wyłącznie na wyspecjalizowanych menedżerów,
- centrum zainteresowania przesunęło się z relacji kierownictwo – związki zawodowe na relacje kierownictwo- pracownik, czyli od kolektywizmu do indywidualizmu,
- występuje nacisk na zaangażowanie i ćwiczenie inicjatywy, przy czym menedżerowie przybierają rolę osób „umożliwiających”, delegujących uprawnienia” i „ułatwiających”.

Model zarządzania zasobami ludzkimi był postrzegany przez J. Storeya jako „zestaw powiązanych ze sobą polityk o podbudowie ideologicznej i filozoficznej”. Wymienił on cztery aspekty, które składają się na sensowną wersję ZZL⁷⁷:

- konkretna konstelacja przekonań i założeń,
- ciąg strategiczny informujący o decyzjach dotyczących zarządzania ludźmi,
- centralne zaangażowanie kierowników liniowych,
- poleganie na zestawie „dźwigni” kształtujących stosunek pracy.

J. Storey dokonał rozróżnienia między „twardą” i „miękką” wersją ZZL. Wersja twarda podkreśla, że ludzie są ważnymi zasobami, dzięki którym organizacje osiągają przewagę konkurencyjną. Zasoby te muszą zatem zostać pozyskane, rozwinięte i wdrażane w sposób, który przyniesie korzyści organizacji. Nacisk kładziony jest na ilościowe, obliczeniowe oraz biznesowo-strategiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w „racjonalny” sposób, jak każdy inny czynnik ekonomiczny.

Koncepcje amerykańskie obejmują:

- model Fombruna i innych,

⁷⁴ https://www.12manage.com/forum.asp?TB=i_hr&S=204, data dostępu 06.12.2021.

⁷⁵ Ibidem.

⁷⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 23.

⁷⁷ J. Storey, *From personnel management to human resource management* [w:] J. Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London 1989, s. 5-28.

- model harwardzki,

Model Fombrun Michigan przedstawia strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, które koncentruje się na zarządzaniu, grupach zawodowych i powstającej sile roboczej. Głównym celem modelu było dopasowanie formalnej struktury organizacji, nowych inicjatyw i polityk do systemu zasobów ludzkich, co ułatwia realizację celów strategicznych organizacji. Twórcy postrzegali personel organizacji jako strategiczne źródło zdobywania przewagi konkurencyjnej. Wybór, ocena, rozwój i nagrody to tylko niektóre z elementów modelu. Model łączy wynagrodzenie, ocenę, rozwój i selekcję. Wadą tego podejścia jest to, że ignoruje kontekstowe względy, takie jak interesy interesariuszy i koncepcję wyboru strategicznego. Koncentruje się na sukcesie rynkowym i ekspansji firmy. Jest to pierwszy model, który skupia się tylko na czterech funkcjach: wyborze, ocenie, rozwoju, zachęcie i ich współzależności. Zakłada cztery elementy ZZL przyczynią się do efektywności organizacji. Model ten jest prosty i służy jako heurystyczna podstawa opisująca charakter i wagę podstawowych działań HR. Koncentruje się na czterech funkcjach HRM, ignorując wszystkie czynniki środowiskowe i sytuacyjne, które kształtują funkcje HR⁷⁸.

W 1992 r. profesorowie Harvardu P. Boxall i M. Beer zaproponowali Harvard Framework of Human Resource Management. System obejmował biurokrację, rynki i klany, i według autorów mógł pomóc w przezwyciężeniu ograniczeń jednego modelu, skutkując zwiększoną wydajnością, innowacyjnością i zaufaniem do strategii organizacji. Model ten obejmuje globalną ekspansję przedsiębiorstw, siłę wielu interesariuszy, takich jak rząd, związki zawodowe i kierownictwo, a także strategię zasobów ludzkich. W rezultacie w dzisiejszym świecie, w którym gospodarki się zmieniają, technologie rozwijają się, a potrzeby klientów zmieniają się, firmy powinny stosować w praktyce model harwardzki. Model ten obejmuje wiele uwarunkowań sytuacyjnych, interesy interesariuszy, długoterminową strategię oraz procedurę informacji zwrotnej. Od czasu do czasu wprowadzane są różne zmiany w modelu harwardzkim, aby dostosować go do zmieniającego się środowiska. Ich głównym celem jest przezwyciężenie problemu tradycyjnego i rutynowego zarządzania ludźmi w przeszłości. W modelu harwardzkim wykorzystywane są nowoczesne modele i funkcje strategiczne. Wadą modelu jest jednak ignorowanie twardego modelu HRM, co wskazuje na wysokie ryzyko niepowodzenia biznesowego⁷⁹.

J.C. Abegglen jako pierwszy scharakteryzował i opisał koncepcje japońskiego zarządzania zasobami ludzkimi w dużych firmach japońskich. Zostały one z czasem rozbudowane i nazwane japońskim stylem, którego podwalinami były⁸⁰:

- nieodwracalne i stałe członkostwo w firmie (dożywotnie zatrudnienie),
- rozszerzony proces rekrutacji oparty na cechach osobowych, nie przedkładający wagi do umiejętności kandydatów i przyszłych zadań,
- wynagrodzenie częściowo składające się z pieniędzy i bardziej zależne od kryteriów społecznych niż wydajności (system senioralny),
- organizacja formalna rozbudowana, formalne pozycje dobrze zdefiniowane, natomiast władza i odpowiedzialność słabo zdefiniowane,
- nie zawodowe, a zakładowe związki,
- podejmowanie decyzji i odpowiedzialność grupowa,

⁷⁸ Jill Romford, <https://agilityportal.io/blog/fombrun-model-of-hrm-updated-2021-a-complete-guide>, data dostępu 04.12.2021.

⁷⁹ Ibidem.

⁸⁰ S. Przytuła, *Integracja Azji Wschodniej. Mit czy rzeczywistość?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, Nr 67, s. 385.

- firma oferująca pomoc pracownikom w sprawach niezwiązanych z pracą takich, jak: wykształcenie dzieci, czas wolny, mieszkanie, finanse domowe, szkolenia dla żon pracowników czy nawet znalezienie partnera życiowego⁸¹.

System ten powiązany jest z trzema filarami zarządzania (Senshu no jingi)⁸², w skład którego wchodzi: system dożywotniego zatrudnienia (lifetime employment), związki zawodowe (enterprise unionism) oraz system senioralny (seniority system).

Jednym z filarów zarządzania japońskiego jest zatrudnienie na całe życie: „Sushin Koyo” (dożywotnie zatrudnienie) było ważną i niezbędną częścią tradycyjnego japońskiego modelu ZZL, ponieważ obejmowało praktyki, w których absolwenci byli rekrutowani z gwarancją, że pozostaną zatrudnieni tak długo, jak pracownicy sobie tego życzą⁸³. Zastosowano tę praktykę, ponieważ stwarzała ona liczne korzyści pracownikom i firmie. Długoterminowa obietnica zatrudnienia dawała firmie lojalność jej pracowników. Pracownicy z kolei postrzegają gwarancję zatrudnienia jako wartość dożywotnią stabilnych możliwości i są oddani firmom⁸⁴. Bezpieczeństwo wynagrodzeń pieniężnych zarówno w okresie zatrudnienia, jak i po jego ustaniu wpływa na poprawę jakości pracy pracowników i zysków z inwestycji w zasoby ludzkie⁸⁵. Praktyka jest zakorzeniona w japońskim sposobie myślenia i stosowana przez prawie wszystkie organizacje⁸⁶. Ogranicza ona możliwości bardziej elastycznej i oportunistycznej kariery, ale poczucie bezpieczeństwa rodziny jest ważniejsze od potrzeby takiej perspektywy w kulturze japońskiej⁸⁷. Młodsze i przyszłe pokolenia mogą skłaniać się ku łagodniejszej ścieżce kariery, ale ich pragnienie zmiany w praktyce jest ograniczone przez wyższy szczebel pracowników, którzy zaczynali pracę z oczekiwaniem bezpiecznej kariery na całe życie i nie chcą rezygnować z poczucia stabilności⁸⁸. Z ekonomicznego punktu widzenia koszt umowy dożywotniej jest stosunkowo wysoki, skutkując nieefektywnymi i niezadowolającymi efektami finansowymi. Prowadzi to do braku zainteresowania dostarczaniem zachęty do innowacji, utrudniając pracownikowi wzrost wydajności⁸⁹. Z ekonomicznego punktu widzenia zmiana tej praktyki jest uzasadniona ze względu na lepszą alokację zasobów ludzkich. Jednak mentalność kulturowa nadal ma wpływ na zadowolenie około 35% japońskiej siły roboczej, która wyżej ceni sobie zatrudnienie na całe życie niż elastyczną ścieżkę kariery⁹⁰.

Kolejnym filarem japońskiego zatrudnienia jest system senioralny uwzględniającej zasługi: „Nenko” to praktyka wywodząca się z samych korzeni kultury japońskiej. Szacunek dla starszych i ich mądrości jest powszechny we wszystkich aspektach życia⁹¹. Organizacje instytucjonalne podążają za tą samą filozofią. Starsi pracownicy, którzy są z firmą przez długi czas otrzymują podwyżki wynagrodzeń i możliwości rozwoju kariery spowodowane rosnącą wiedzą i doświadczeniem⁹². Zarówno specjaliści, jak i przedstawiciele młodszego pokolenia

⁸¹ J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 91.

⁸² I. Beardwell, L. Holden, *HRM a Contemporary Approach*, Pearson Education, UK 2001, s. 710.

⁸³ H. Ono, *Lifetime employment in Japan. Concepts and measurements*, Journal of the Japanese and International Economies 2010, 24(1), s. 1-27.

⁸⁴ T. Kato, *The end of lifetime employment in Japan?: Evidence from national surveys and field research*, Journal of the Japanese and International Economies 2001, 15(4), s. 489-514.

⁸⁵ H. Ono, *Lifetime employment in...*, op. cit., s. 1-27.

⁸⁶ T. Kato, *The end of lifetime...*, op. cit., s. 489-514.

⁸⁷ H. Ono, *Lifetime employment in...*, op. cit., s. 1-27.

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ S. Jyoti, S. Sarthak, *Human Resource Management in Japan*, Advances in Management 2019, Vol. 12(1), s. 48.

⁹⁰ K. Lazaridi, *Particularities of Japanese Management*, Journal of Business 2012, 1(2), s. 29-34.

⁹¹ C. Moriguchi, *Japanese-style human resource management and its historical origins*, Japan Labor Review 2014, 11(3), s. 58-77.

⁹² K. Lazaridi, *Particularities of...*, op. cit., s. 29-34.

stale krytykowali tę praktykę na rynku japońskim⁹³. Japonia ma starzejącą się populację, co niekorzystnie wpływa ekonomicznie na stale rosnące koszty pracy w wyniku większej liczby pracowników wyższego szczebla posiadających wyższe wynagrodzenia⁹⁴. Młodsza siła robocza w naturalny sposób opiera się systemowi, w którym jej umiejętności, zdolności i wyniki nie są doceniane lub odpowiednio wynagradzane. Procesy globalizacji i ich konsekwencje skłaniają młodszych pracowników do poszukiwania pracy za granicą lub domagania się systemu płac opartego na wynikach. Japonia zaakceptowała potrzebę zmian w systemie płac⁹⁵. Obecnie 60-70% organizacji stosuje wynagrodzenie oparte na stażu pracy⁹⁶. Japońskie instytucje zdały sobie sprawę, że jeśli zmiana nie zostanie wprowadzona, przegrają walkę o młode talenty z globalnymi konkurentami, a to utrudniłoby im utrzymanie się na szybko rozwijającym się rynku globalnym. Jednocześnie często organizacje napotykają na opór ze strony starszych pracowników, by wdrożyć system wynagrodzeń oparty na wynikach⁹⁷.

Enterprise Unionism: „Kigyo-nai kumiai” (związki zawodowe) są powszechnie obecne w japońskich korporacjach. Związki te działają jako pośrednicy pomiędzy pracownikami fizycznymi i umysłowymi⁹⁸. Starszy personel regularnie spotyka się ze związkami zawodowymi, aby zrozumieć problemy pracowników niższego szczebla, poziom wymagań i ich oczekiwania płacowe⁹⁹. Związki negocjują również w imieniu pracowników rozwiązanie problemów, odzwierciedlając podejście do zachowania harmonii między zarządzaniem a personelem, co przynosi korzyści przedsiębiorstwu¹⁰⁰.

Przeprowadzona analiza koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na potrzebę adaptacji zarządzania uniwersalnego. Koncepcje uniwersalne zarządzania zasobami ludzkimi wskazują, że Human Resource Management wykorzystuje szereg praktyk, które są uważane za „najlepsze” w kreowaniu „najlepszych” form sukcesu w zakresie wyników biznesowych lub innych wskaźników¹⁰¹.

W centrum zainteresowania zwolenników uniwersalnego zarządzania, takich jak np. J. Pfeffer¹⁰², jest wewnętrzna operacjonalizacja praktyk zamiast umiędzynarodowienia działalności firmy. Rozważają oni „dopasowanie” lub zgodność między zakresem logiki i mechanizmów HRM, których doskonale powiązania będą się wzajemnie wzmacniać i przynosić korzyści.¹⁰³ Zakres, w jakim dostosowanie praktyk do uniwersalnego modelu ZZL w szczególności internalizacja MŚP, działalność przedsiębiorcza i ramy instytucjonalne z

⁹³ H. Lee, Y. Iijima, C. Reade, *Employee preference for performance-related pay: Predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm*, The International Journal of Human Resource Management 2011, 22(10), s. 2086-2109.

⁹⁴ Ibidem.

⁹⁵ S. Jyoti, S. Sarthak, *Human Resource...*, op. cit., s.49.

⁹⁶ K. Aoki, R. Delbridge, T. Endo, *Japanese human resource management in post-bubble Japan*, The International Journal of Human Resource Management 2011, 25(18), s. 2551-2572

⁹⁷ K. Jackson, *Challenges of human resource management in Japan*, Asia Pacific Business Review 2013, 19(1), s. 130-135,

⁹⁸ K. Lazaridi, *Particularities of...*, op. cit., s. 29-34.

⁹⁹ D.Y. Jeong, R.V. Aguilera, *The evolution of enterprise unionism in Japan: A socio-political perspective*, British Journal of Industrial Relations 2008, 46(1), s.98-132.

¹⁰⁰

https://www.mckinsey.com/~media/%20McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20a%20private%20sector%20transformation%20could%20revive%20Japan/Future_of_Japan_Executive_summary_March_2015.ashx, data dostępu 17.12.2022.

¹⁰¹ C. Brewster, *Different paradigms in strategic HRM: Questions raised by comparative research* [w:] P. Wright, L. Dyer, L. Boudreau, G. Milkovich, *Research in personnel and human resource management: Strategic HRM in the 21st century* (Supplement 4), JAI Press, Greenwich 1999, s.213-238.

¹⁰² J. Pfeffer i in., *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, The Academy of Management Executive, Feb 1995, 9, 1, s. 55-72.

¹⁰³ J.T. Delaney, M.A. Huselid, *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, Academy of Management Journal 1996, 39, s.949-969.

perspektywy kraju rozwijającego się, pozostaje obszarem niedostatecznie zbadanym. Debata na temat tego, co stanowi uniwersalny zestaw praktyk, jest tak samo spolaryzowana, jak sama dziedzina. Problem, który wciąż pozostaje nierozwiązany z perspektywy badaczy i praktyków, przyjmuje postać pytania: „jakie pakiety zarządzania zasobami ludzkimi/zarządzaniem ludźmi można uznać za najlepsze z punktu widzenia przedsiębiorczości”¹⁰⁴?

Większość badań koncentruje się na działaniach takich jak szkolenia i jego wpływ na zyski lub obroty¹⁰⁵. Inne badania wykazały, że połączenie działań HR (np. rekrutacja, selekcja, szkolenie i rozwój) określane jako „Praca o wysokiej wydajności” (HPWP) mają pozytywny wpływ na aktywność biznesową¹⁰⁶. Głównym założeniem modelu uniwersalnego zarządzania zasobami ludzkimi jest więc określona pula praktyk w zakresie zarządzania kadrami, które w sposób powszechny i uniwersalny wspierają organizacje w osiąganiu przewagi konkurencyjnej, gdzie specyfika branży oraz otoczenia biznesowego nie jest ważna. Model ten wskazuje, że zasoby ludzkie są najważniejszym zasobem organizacyjnym w każdej firmie, a praktyki HRM są silnie związane z wydajnością organizacyjną¹⁰⁷.

Koncepcja kapitału ludzkiego jest stosunkowo nowym sposobem postrzegania pracownika i tworzenia przez niego wartości dla organizacji. Problematyka kwestii personalnych od wieków podlega rozwojowi, co doprowadziło do powstania samodzielnej funkcji personalnej, rozumianej jako ogół działań związanych z ludźmi w organizacji¹⁰⁸. Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim stanowi efekt ewolucji podejścia do zarządzania pracownikami i realizacji funkcji personalnej rozwijanej od połowy XIX w. Pojawiła się dopiero pod koniec XX wieku, wcześniej pojęcie kapitału ludzkiego funkcjonowało w teorii ekonomii¹⁰⁹. Wraz z wprowadzaniem pierwszych regulacji prawnych dotyczących stosowania pracy pojawiły się nowe koncepcje realizacji funkcji personalnej:

- lata 1885-1920: szkoła naukowego zarządzania,
- lata 1920-1950: klasyczna szkoła zarządzania,
- lata 1930-1950: szkoła stosunków międzyludzkich,
- połowa XX w.: szkoła behawioralna,
- lata 80 XX w.: powstają dwie kluczowe koncepcje realizacji działań związanych z pracownikami: zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM – Human Resource Management) i zarządzanie kapitałem ludzkim (HCM – Human Capital Management)¹¹⁰.

Kapitał ludzki to zbiór indywidualnych cech takich jak zasoby wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacje, podstawy motywacji, zdrowie, które mają wpływ na samoocenę i są źródłem jej satysfakcji i poziomu zarobków. Na poziomie indywidualnym kapitał ludzki definiowany jest jako kombinacja czterech elementów: dziedziczenia genetycznego, doświadczenia, edukacji i postaw wobec życia i biznesu¹¹¹.

¹⁰⁴ P. Boxall, *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*, Human Resource Management Journal 1996, 6, s. 59–75.

¹⁰⁵ <https://core.ac.uk/download/pdf/155777941.pdf>, data dostępu 17.12.2022

¹⁰⁶ Ibidem.

¹⁰⁷ <https://obiznes.pl/zarzadzanie-zasobami-ludzkimi.html>, data dostępu 17.12.2022.

¹⁰⁸ M. Gołemsbki, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*. CeDeWu, Warszawa 2019, s.31.

¹⁰⁹ R.J. Aldag, T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, OH 1987, s. 33-34.

¹¹⁰ B. Mikuła, *Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji* [w:] J. Gawron, T. Myjak (red.) *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWSZ w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2019, s. 10.

¹¹¹ W. Hudson, *Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it*, John Wiley & Sons, New York 1993, s. 5-24.

Kapitał ludzki można wyjaśnić patrząc na niego z materialnego punktu widzenia. Kapitał w swoim ogólnym znaczeniu odnosi się do inwestycji, która jest w stanie przynosić zwroty przekraczające inwestycję początkową przez cały okres jej życia. Na przykład zakład produkcyjny można opisać jako inwestycję kapitałową, która przyniesie inwestorom zyski wykraczające poza początkowe nakłady wykorzystane na zakup lub założenie zakładu oraz wszelkie inne koszty operacyjne. W tym samym sensie inwestycje kapitałowe w ludzi są również w stanie przynosić dywidendy poza początkowymi pieniędzmi lub inwestycją¹¹².

Kapitał ludzki to składnik wartości niematerialnych lub jakości, które nie są (i nie mogą być) wymienione w bilansie firmy. Uważa się, że kapitał ludzki zwiększa produktywność, a tym samym rentowność. Im więcej firma inwestuje w swoich pracowników, tym większe są szanse na jej produktywność i sukces¹¹³.

Kapitał ludzki to pojęcie używane przez specjalistów ds. zasobów ludzkich do oznaczania atrybutów osobistych uznawanych za przydatne w procesie produkcyjnym. Obejmuje wiedzę pracowników, umiejętności, know-how, dobre zdrowie i wykształcenie i wiele innych¹¹⁴.

Według R. Gibbonsa i M. Waldmana kapitał ludzki jest gromadzony zgodnie z charakterem zadania (lub umiejętnościami wymaganymi do wykonania zadania), a skumulowany dla realizacji zadania jest cenny dla wielu firm wymagających umiejętności zbywalnych¹¹⁵.

Dla G. Beckera kapitał ludzki jest podobny do „fizycznych środków produkcji”, np. fabryk i maszyn. Można inwestować w kapitał ludzki (poprzez edukację, szkolenia, leczenie), a wyniki firm zależą częściowo od stopy zwrotu z posiadanego kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki jest więc środkiem produkcji, w którym dodatkowa inwestycja przynosi dodatkową produkcję. Kapitał ludzki jest substytucyjny, ale nie podlega transferowi, tak jak ziemia, praca czy kapitał trwały¹¹⁶.

Szeroko rozumiany kapitał ludzki to zbiór działań – cała wiedza, umiejętności, zdolności, doświadczenie, inteligencja, szkolenia i kompetencje posiadane indywidualnie i zbiorowo przez jednostki w populacji. Zasoby te to całkowita zdolność ludzi, która reprezentuje formę bogactwa, którą można skierować na realizację celów narodu lub państwa lub ich części. Kapitał ludzki obejmuje:

- kapitał wiedzy,
- kapitał społeczny,
- kapitał emocjonalny.

Reasumując należy podkreślić rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w literaturze jest różnie postrzegane. Można odnosić się do niego z różnych perspektyw. Wg B. Mikuły można je postrzegać jako¹¹⁷:

- realizację funkcji zarządzania: decydowanie, planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie, skoncentrowanych na kapitale ludzkim w sposób umożliwiający sprawną realizację celów organizacji i celów jednostkowych przy osiągnięciu wysokiej efektywności ekonomicznej;

¹¹² Ibidem.

¹¹³ <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp>, data dostępu 06.12.2021.

¹¹⁴ C. Goldin, *Human Capital*, Department of Economics Harvard University and National Bureau of Economic Research [w:] C. Diebolt, M. Hupert, *Handbook of Cliometrics*, Heidelberg 2014, s. 1-27.

¹¹⁵ R. Gibbons, M. Waldman, *Task-Specific Human Capital*, *American Economic Review* 2004, 94 (2), s. 203–207.

¹¹⁶ G. Becker, *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to Education*, The University of Chicago Press 1994, s. 5-38.

¹¹⁷ B. Mikuła, The theoretical bases of enterprises human capital management w: G. Radosavijević (red.) 3rd International Scientific Conference. Contemporary Issues in Economics. Kragujevac: Faculty of Economics University of Kragujevac 2015, s. 87-97.

- postępowanie mające na celu doprowadzenie organizacji do stanu samoorganizacji i samzarządzania poprzez stworzenie warunków umożliwiających ludziom sprawne wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego;
- dobór i wykorzystanie instrumentów organizacyjnych, technicznych, społecznych, formalno-prawnych i ekonomiczno-prawnych, na których opiera się i które wykorzystuje system zarządzania kapitałem ludzkim;
- system stanowisk i zespołów pracowniczych, które realizują zadania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Na każdym z tych poziomów ludzie realizują zadania z zakresu kapitału ludzkiego ucząc się, jak się uczyć, kształtując relacje, itp.

Różnica między kapitałem ludzkim a zasobami ludzkimi polega na tym, że podczas gdy zasoby ludzkie są skoncentrowane na pracy wykonywanej przez ludzi, kapitał ludzki jest bardziej skoncentrowany na posiadanych przez ludzi umiejętnościach i wyszkoleniu. Zasoby ludzkie można również zdefiniować jako oddział w organizacji, który nadzoruje rekrutację zdolnych pracowników, podczas gdy kapitał ludzki jest miarą zdolności i umiejętności, których dział zasobów ludzkich wymaga od potencjalnych pracowników.

Innym spojrzeniem na różnicę między kapitałem ludzkim a zasobami ludzkimi jest przyjrzenie się różnym czynnikom składającym się na te dwie koncepcje¹¹⁸.

Czynnikiem różnicującym kapitał ludzki i zasoby ludzkie jest to, że podczas gdy kapitał ludzki odnosi się do zwrotu z inwestycji, jednym z obowiązków zasobów ludzkich jest identyfikacja potencjalnych pracowników, którzy posiadają typ kapitału, jakiego potrzebuje organizacja. Dział zasobów ludzkich jest również odpowiedzialny za decydowanie o tym, w jaki sposób organizacja może inwestować w kapitał ludzki w celu poprawy puli dostępnych pracowników. Organizacje rozumieją, że im bardziej poprawi się jakość kapitału ludzkiego, tym więcej korzyści uzyska organizacja w dłuższej perspektywie. Dlatego niektóre organizacje oferują swoim pracownikom szkolenia, konferencje, seminaria, a nawet dalszą edukację. Taka inwestycja w kapitał ludzki przyniesie korzyści w postaci lepszych i bardziej efektywnych wyników pracowników¹¹⁹.

Kapitał ludzki obejmuje takie aspekty, jak: ekonomiczna wartość doświadczenia i umiejętności pracownika, inteligencja, edukacja, szkolenia, rozwój osobisty i opieka medyczna. Pieniądze mogą być wypłacane za pośrednictwem szkół, mentorów i szpitali. Ponieważ ludzie są przywiązani do wszelkich inwestycji kapitałowych dotyczących ich umiejętności zawodowych, szkolenie lub edukacja zawsze będą z nimi związane, nawet jeśli nie pracują już dla firmy lub organizacji odpowiedzialnej za początkową inwestycję kapitałową. Taka koncepcja również oddziela kapitał ludzki od zasobów ludzkich, ponieważ zasoby ludzkie jako dział w organizacji zawsze będą przywiązane do organizacji¹²⁰.

Zarządzanie kapitałem ludzkim i zarządzanie zasobami ludzkimi różnią się między sobą już na poziomie określenia podmiotu zarządzania i nazewnictwa. Zasób ludzki to ludzie, którzy posiadają: wiedzę, zdolności, umiejętności postawy, zdrowie, wartości i motywację. Kapitał ludzki to zasób niematerialny, którego nośnikiem są ludzie, którzy posiadają: wiedzę, zdolności, kompetencje, umiejętności, know-how, motywację, postawy, relacje, wartości, zręczność intelektualną i przywództwo¹²¹.

¹¹⁸ E. Ejim, <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-the-difference-between-human-capital-and-human-resources.htm>, data dostępu 04.12.2021.

¹¹⁹ Ibidem.

¹²⁰ Ibidem.

¹²¹ K. Szopik-Depczyńska, W. Korzeniewicz, Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2011, nr 24, s.177-204.

W literaturze przedmiotu zdarzają się sytuacje, kiedy obydwa terminy stosowane są zamiennie¹²², jednak wielu badaczy traktuje kapitał ludzki jako pojęcie szersze. Stosunek badawczy do problemu zarządzania zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim też jest zróżnicowany:

- wg A Barona i M. Armstronga ZKL to integralna część ZZL, zarządzanie talentami, rozwój i uczenie się, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez efekty, zarządzanie wynagrodzeniami, wspieranie i rozwój managerów¹²³,
- wg B. Mikuły ZKL to samodzielna koncepcja wskazująca na połączenie funkcji personalnej z zadaniami z zakresu zarządzania wiedzą¹²⁴,
- wg M Juchnowicz ZKL to nowa koncepcja, kształtująca zaangażowanie pracowników oraz postrzeganie ich jako klienta wewnętrznego i partnera¹²⁵.

1.4. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi

Każda organizacja realizuje swoje cele i dąży do realizacji jednej wizji-maksymalizacji zysku przy minimalizacji poniesionych kosztów. Osiąga to poprzez sformułowanie pewnych strategii i ich realizację przy pomocy działu HR. U ich podstaw znajdują się procesy, a ich skuteczność polega na skrupulatnym zaprojektowaniu i realizacji.

Pracownicy są największym kapitałem każdej organizacji, ponieważ poziom ich produktywności jest wprost proporcjonalny do sukcesu organizacji. Jednak naczelną zasadą w każdej organizacji jest to, że „interes ogólny musi przeważać nad indywidualnym interesem pracowników”. Jest to możliwe tylko dzięki odpowiedniemu planowaniu i strategii, którą zajmuje się Dział Zasobów Ludzkich (HR) organizacji. Odgrywa on kluczową rolę w zapewnieniu pomyślnego funkcjonowania organizacji poprzez sieć procesów. Do tych procesów zalicza się¹²⁶:

- planowanie zasobów ludzkich (rekrutacja, selekcja, zatrudnianie, szkolenia i różne inne procesy),
- wynagrodzenia pracowników i inne świadczenia,
- zarządzanie wydajnością,
- relacje między pracownikami.

Podstawowymi procesami w HRM są¹²⁷: rekrutacja, selekcja, zatrudnienie, szkolenie i rozwój.

Rekrutacja to ogólny proces identyfikowania, pozyskiwania, sprawdzania, tworzenia krótkiej listy kandydatów i przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami do pracy (stałej lub tymczasowej) w organizacji. Managerowie, specjaliści ds. zasobów ludzkich i specjaliści ds. rekrutacji mogą otrzymać zadania przeprowadzenia rekrutacji, ale w niektórych przypadkach do przeprowadzenia części procesu wykorzystuje się komercyjne agencje rekrutacyjne lub specjalistyczne firmy konsultingowe. Powszechne są obecnie technologie internetowe, które usprawniają wszystkie aspekty rekrutacji, w tym wykorzystanie sztucznej

¹²² B. Januka, Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami po zarządzanie różnorodnością, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 288.

¹²³ A. Baron, M. Armstrong, Zarządzanie kapitałem ludzkim, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 120.

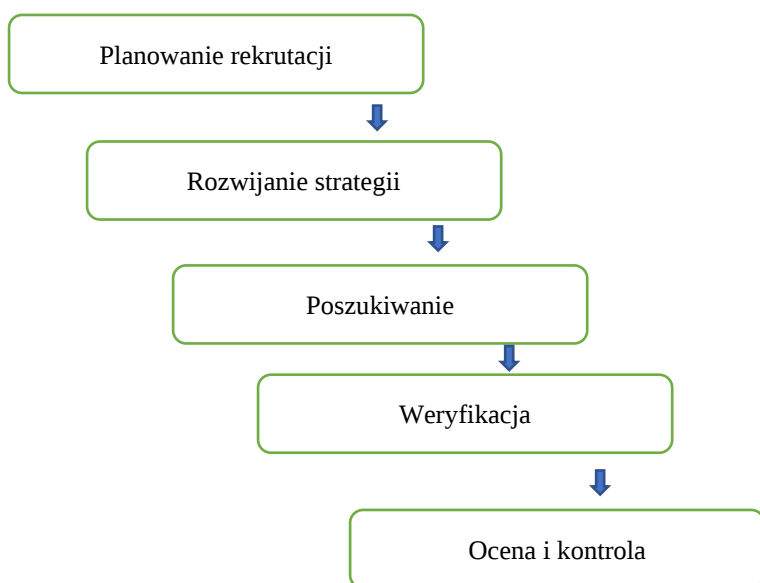
¹²⁴ B. Mikuła, Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania..., op. cit., s. 19.

¹²⁵ M. Juchnowicz, Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego. Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne. PAN 2019, s. 195-204.

¹²⁶ <https://blog.mitsde.com/processes-in-human-resource-management-hrm/>, data dostępu 28.12.2022.

¹²⁷ Ibidem.

inteligencji (Artificial Intelligence)¹²⁸. Zaleca się aby zespół HR organizacji postępował zgodnie z pięcioma najlepszymi praktykami (rysunek 1). Praktyki te zapewniają skuteczną rekrutację, spójność i zgodność w procesie rekrutacji.



Rysunek 1.1. Praktyki zwiększające jakość zatrudniania.

Źródło: https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_process.htm, data dostępu 28.12.2022.

Proces rekrutacji to pierwszy krok do stworzenia bazy zasobów, podlega na usystematyzowanej procedurze, począwszy od pozyskiwania zasobów, poprzez przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych, aż po wybór odpowiednich kandydatów.

Planowanie rekrutacji to pierwszy etap procesu rekrutacyjnego, podczas którego analizowane i opisywane są wolne stanowiska, obejmuje specyfikację stanowiska i jego charakter, doświadczenie, kwalifikacje i umiejętności wymagane na danym stanowisku itp.

Pierwszym i najważniejszym procesem planowania rekrutacji jest identyfikacja wakatów. Proces ten rozpoczyna się od otrzymania zapotrzebowania na rekrutację z różnych działów organizacji do działu HR, które zawiera liczbę stanowisk do obsadzenia, liczbę pozycji, obowiązki i odpowiedzialność do wykonania, wymagane kwalifikacje i doświadczenie. Po zidentyfikowaniu wakatów kierownik ds. zasobów odpowiada za ustalenie, czy stanowisko jest potrzebne, czy nie, stałe czy tymczasowe, w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin. Parametry te należy ocenić przed rozpoczęciem rekrutacji. Właściwa identyfikacja, planowanie i ocena prowadzi do zatrudnienia odpowiedniego pracownika dla zespołu i organizacji.

Analiza pracy to proces identyfikowania, analizowania i określania obowiązków, odpowiedzialności, umiejętności, zdolności i środowiska pracy na określonym stanowisku. Czynniki te pomagają określić, czego wymaga praca i jakie cechy musi posiadać pracownik, aby produktywnie wykonywać pracę. Analiza pracy pomaga zrozumieć, jakie zadania są ważne i jak je wykonać. Jej celem jest ustalenie i udokumentowanie powiązania procedur zatrudnienia z pracą, takich jak selekcja, szkolenie, wynagrodzenie i ocena wyników. Przy analizie pracy ważne są następujące etapy: rejestrowanie i zbieranie informacji o pracy, dokładność w sprawdzaniu informacji o pracy, generowanie opisu stanowiska na podstawie informacji, określenie umiejętności i wiedzy, które są wymagane na danym stanowisku.

¹²⁸ A. Sulich, *Mathematical models and non-mathematical methods in recruitment and selection processes.*, Reviewed Papers from 17th International Conference. Mekon 2015, s.1.

Bezpośrednimi produktami analizy pracy są opisy stanowisk i specyfikacje stanowisk.

Opis stanowiska jest ważnym dokumentem, który ma charakter opisowy i zawiera końcowe zestawienie analizy stanowiska, jest bardzo ważny dla udanego procesu rekrutacji. Zawiera informacje o zakresie ról zawodowych, odpowiedzialności i pozycjonowaniu stanowiska w organizacji. Dane te kształtują u pracodawcy i organizacji jasne wyobrażenie o tym, co pracownik musi zrobić, aby spełnić wymagania wynikające z jego obowiązków służbowych. Opis stanowiska jest generowany dla realizacji następujących procesów: klasyfikacja i ranking zawodów, umiejscowienie i orientacja nowych zasobów, awanse i transfery, opis ścieżki kariery, przyszły rozwój standardów pracy. Zawiera on informacje obejmujące: tytuł stanowiska/ identyfikacja stanowiska/stanowisko organizacyjne, miejsce pracy, podsumowanie pracy, obowiązki w pracy, maszyny, materiały i wyposażenie, proces kierowania, warunki pracy, zagrożenia dla zdrowia.

Specyfikacja stanowiska pracy skupia się na specyfikacjach kandydata, którego zespół HR zamierza zatrudnić. Należy tu sporządzenie listy wszystkich stanowisk w organizacji wraz z ich lokalizacjami oraz wygenerowanie informacji o każdym zadaniu, która zawiera specyfikacje fizyczne, specyfikacje psychiczne specyfikacje emocjonalne i behawioralne, cechy fizyczne. Dokument specyfikacji pracy zawiera informacje dotyczące takich elementów jak: kwalifikacje, doświadczenie, szkolenie i rozwój, wymagania dotyczące umiejętności, obowiązki w pracy, cechy emocjonalne, planowanie kariery.

Ocena pracy to porównawczy proces analizy, oceny i określania względnej wartości pracy w stosunku do innych miejsc pracy w organizacji, jego celem jest przeanalizowanie i określenie, która praca jest najbardziej opłacalna. Istnieje kilka metod, takich jak ocenianie stanowisk, klasyfikacje stanowisk, rankingi stanowisk itp., które są zaangażowane w ocenę stanowisk pracy. Ocena pracy stanowi podstawę negocjacji płacowych.

Strategia rekrutacji to drugi etap procesu rekrutacji, w którym przygotowywana jest strategia zatrudnienia zasobów. Po zakończeniu przygotowania opisów i specyfikacji stanowisk ma miejsce podjęcie decyzji, jaką strategię przyjąć w celu rekrutacji potencjalnych kandydatów do organizacji. Przygotowując ją, zespół HR bierze pod uwagę rekrutację lub outsourcing pracowników, rodzaje rekrutacji, obszar geograficzny oraz źródła rekrutacji. Opracowanie strategii rekrutacyjnej to długi proces, ale posiadanie odpowiedniej strategii jest niezbędne, aby przyciągnąć odpowiednich kandydatów. Kroki związane z opracowaniem strategii rekrutacji obejmują tworzenie zespołu zarządu, analizę strategii HR, zbieranie dostępnych danych, analizę zebranych danych oraz ustalenie strategii rekrutacji.

Poszukiwanie to proces rekrutacji, w którym zasoby są pozyskiwane w zależności od wymagań pracy. Proces ten składa się z dwóch etapów:

- aktywacja źródła - gdy przełożony liniowy zweryfikuje i zezwoli na istnienie wakatu, rozpoczyna się poszukiwanie kandydatów,
- sprzedaż - organizacja wybiera media, za pośrednictwem których do potencjalnych kandydatów dociera informacja o wolnych stanowiskach.

Wyszukiwanie polega na przyciąganiu osób poszukujących pracy. Źródła są zasadniczo podzielone na dwie kategorie: źródła wewnętrzne i źródła zewnętrzne. Wewnętrzne źródła rekrutacji odnoszą się do zatrudniania pracowników w organizacji poprzez promocje, transfery, byłych pracowników, ogłoszenia wewnętrzne (publikowanie ofert pracy), polecenia pracowników oraz poprzednich aplikantów. Zewnętrzne źródła rekrutacji odnoszą się do zatrudniania pracowników poza organizacją poprzez rekrutację bezpośrednią, giełdy pracy, agencje zatrudnienia, reklamy, stowarzyszenia zawodowe, rekrutację z uniwersytetu oraz marketing szeptany.

Weryfikacja kandydatów rozpoczyna się po zakończeniu procesu pozyskiwania kandydatów. Screening to proces filtrowania aplikacji kandydatów do dalszej selekcji, jest on integralną częścią procesu rekrutacji, która pomaga w usuwaniu niewykwalifikowanych lub

nieistotnych kandydatów, których pozyskano w drodze sourcingu. Selekcyjny proces rekrutacji składa się z trzech etapów¹²⁹:

- przegląd życiorysów i listów motywacyjnych, w ramach tego procesu życiorysy kandydatów są przeglądane i sprawdzane pod kątem wykształcenia kandydatów, doświadczenia zawodowego i ogólnego doświadczenia odpowiadającego wymaganiom stanowiska. Aby zapewnić lepszą kontrolę potencjalnych kandydatów podczas przeglądania życiorysów dyrektor HR musi pamiętać o kwestiach takich, jak: powód zmiany pracy, staż pracy z każdą organizacją, długie przerwy w zatrudnieniu, zmiany pracy brak progresji w karierze,
- przeprowadzenie wywiadu telefonicznego lub wideo, w tym procesie, po sprawdzeniu życiorysów, rekruter kontaktuje się z kandydatami przez telefon lub wideo. Ten proces przesiewowy ma dwie zalety: pomaga w weryfikacji kandydatów, czy są aktywni i dyspozycyjni oraz pomaga również uzyskać szybki wgląd w nastawienie kandydata, umiejętność odpowiadania na pytania podczas rozmowy kwalifikacyjnej i umiejętności komunikacyjne,
- identyfikacja najlepszych kandydatów, w tym procesie na krótkiej liście znajdują się najlepsze życiorysy, co ułatwia managerowi ds. rekrutacji podjęcie decyzji. Proces ten obejmuje trzy wyniki:
 - zakwalifikowanie od 5 do 10 życiorysów kandydatów do przeglądu przez managerów ds. rekrutacji,
 - dostarczanie spostrzeżeń i rekomendacji managerowi ds. rekrutacji,
 - pomoc managerom ds. rekrutacji w podjęciu decyzji o zatrudnieniu odpowiedniego kandydata.

Ocena i kontrola to ostatni etap procesu rekrutacji, ocenia się tu skuteczność i ważność procesu i metod. Rekrutacja jest procesem kosztownym, dlatego tak ważna jest rzetelna ocena jego przebiegu. Koszty ponoszone w procesie rekrutacji muszą być oceniane i skutecznie kontrolowane. Koszty te obejmują:

- wynagrodzenia dla rekruterów,
- koszty reklamy i inne koszty ponoszone w metodach rekrutacji, tj. opłaty agencyjne,
- koszty administracyjne i ogólne koszty rekrutacji,
- nadgodziny i zaległe koszty, podczas gdy wakaty pozostają nieobsadzone,
- koszty poniesione na rekrutację odpowiednich kandydatów do ostatecznego procesu selekcji,
- czas poświęcony przez kierownictwo i specjalistów na przygotowanie opisu stanowiska, specyfikacji stanowiska i przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych.

Zarządzaniu świadczeniami pracowniczymi służą systemy określające do jakich świadczeń kwalifikują się pracownicy, w tym świadczeń zdrowotnych, rentowych, kont emerytalnych, urlopów i płatnego czasu wolnego, zwolnień chorobowych i urlopów rodzicielskich. Za proces administrowania świadczeniami zazwyczaj odpowiada dział zasobów ludzkich organizacji. Proces ten składa się z następujących kroków:

- ocena wartości aktualnych programów świadczeń,
- komunikacja z dostawcami świadczeń,
- wybór konkurencyjnych świadczeń,
- edukowanie pracowników na temat oferowanych świadczeń,
- pomoc pracownikom w zapisywaniu się do programów świadczeń,

¹²⁹ Ibidem.

- przeglądanie i aktualizowanie informacji zarówno o pracownikach, jak i o świadczeniach.

Administracja benefitami jest zwykle jedną z podstawowych funkcji działu HR lub administratora benefitów w dziale HR. Przykłady różnych rodzajów wynagrodzeń i świadczeń są również praktycznie nieograniczone, w tym: wynagrodzenie podstawowe, premie i wynagrodzenie za wyniki, dodatki np. dodatek reprezentacyjny, dodatek na dziecko, dodatek mieszkaniowy, dodatek COLA (Cost of Living Adjustment), dodatek obiadowy, różne rodzaje płatności prowizji od sprzedaży, samochód służbowy, służbowy telefon komórkowy, służbowy laptop, kredyty na telefon komórkowy, administracja wynagrodzeniami urlopowymi i kredytami urlopowymi, świadczenia emerytalne i przedemerytalne, korzyści z zakończenia usługi, AVC (dodatkowe dobrowolne wpłaty) z dopasowaniem firmy lub bez, opieka zdrowotna i świadczenia dentystyczne przed i po przejściu na emeryturę, ubezpieczenie na życie, długo i krótkoterminowa niepełnosprawność, ochrona pracy, ubezpieczenie na życie dla pozostałego przy życiu partnera/ wdowy/wdowca i pozostałych przy życiu dzieci na utrzymaniu, pożyczki firmowe, w tym kredyty mieszkaniowe i zaliczki na wynagrodzenie, z różnymi możliwościami spłaty/ amortyzacji.

M. Bugdol w swojej pracy wskazał najważniejszych przeszkody w dalszym doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi. Autor wskazał na¹³⁰:

- niski poziom zaufania, który sprawia, że delegowanie władzy i uprawnień decyzyjnych nie jest najlepszą stroną badanych urzędów (jednak ten niski poziom utrzymuje się w całym państwie, pomiędzy różnymi instytucjami a brak zaufania powoduje, że nie ma rozwoju partnerstwa publiczno- prywatnego),
- brak jakiegokolwiek wpływu na przebieg procesów realizacji usług, co powoduje demotywację pracowników i sprawia, że są oni negatywnie oceniani przez klientów/obywateli,
- brak determinacji przy tworzeniu bardzo potrzebnych baz benchmarkingowych, co sprawia, że procesy wzajemnego uczenia się nie są wystarczające,
- brak samorządności urzędów-narzucanie urzędom w sposób odgórny metod zarządzania zasobami ludzkimi i jest pogwałcaniem samorządności,
- brak elastycznych struktur organizacyjnych i krępujące przepisy regulujące stosunek pracy (utrzymujący się układ funkcjonalny nie służy jakości i elastyczności procesów zarządzania zasobami ludzkimi).

1.4.1. Zarządzanie wydajnością jako proces zarządzania zasobami ludzkimi

Wśród procesów zarządzania zasobami ludzkimi ważne miejsce zajmuje zarządzanie wydajnością (Performance Management). Według M. Armstronga i A. Barona to strategiczne i zintegrowane podejście do zwiększania efektywności organizacji poprzez poprawę wydajności pracujących w nich ludzi oraz rozwój zdolności zespołów i indywidualnych współpracowników¹³¹. Według J. Locketta zarządzanie wydajnością to „rozwój jednostek z kompetencjami i zaangażowaniem, pracujących nad osiągnięciem wspólnych, znaczących

¹³⁰ M. Bugdol, Ocena procesów zarządzania zasobami ludzkimi urzędach samorządu terytorialnego [w:] K. Lisiecka, T. Papaj, Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Katowice 2009, s. 72

¹³¹ M. Armstrong, A. Baron, *Managing Performance: Performance Management in Action*, CIPD, London 2005, s. 2-4.

celów w ramach organizacji, która wspiera i zachęca do ich osiągnięcia”¹³². A.M. Mohrman i S.A. Mohrman definiują zarządzanie wydajnością jako zarządzanie biznesem¹³³. M. Walters przedstawia zarządzanie wydajnością jako proces „kierowania i wspierania pracowników, aby pracowali jak najefektywniej i wydajniej, zgodnie z potrzebami organizacji”¹³⁴. R. Malcolm uważa, że zarządzanie wydajnością to zaplanowane i systematyczne podejście do zarządzania wynikami jednostek, zapewniające ich rozwój osobisty i przyczyniające się do realizacji celów organizacji”¹³⁵. Według J. Storey „Zarządzanie wydajnością obejmuje cały cykl uzgadniania celów (które mogą różnić się stopniem szczegółowości), udzielania informacji zwrotnej, oferowania coachingu i porad oraz motywowania personelu do działania na wysokim poziomie”¹³⁶. M. Mendonca i R.N. Kanungo uważają, że „Zarządzanie wydajnością odnosi się do procesu ustalania i komunikowania celów w zakresie wyników, definiowania kryteriów oceny, które mają być stosowane na różnych poziomach wyników, monitorowania i przeglądu wyników, przekazywania informacji zwrotnych oraz podejmowania działań naprawczych w celu usunięcia przeszkód w wynikach”¹³⁷. R.A. Bates i E.F. Holton definiują zarządzanie wydajnością jako „Strategiczne i zintegrowane podejście do zapewniania organizacjom trwałego sukcesu poprzez poprawę wydajności ludzi, którzy w nich pracują oraz poprzez rozwijanie zdolności pracowników i współpracowników”¹³⁸.

Zarządzanie wydajnością jest strategicznym podejściem do tworzenia i utrzymywania lepszej wydajności pracowników, prowadzącej do wzrostu efektywności przedsiębiorstw. Koncentrując się na rozwoju pracowników i powiązaniu celów firmy z celami zespołowymi i indywidualnymi, managerowie mogą stworzyć środowisko pracy, które umożliwi rozwój zarówno pracownikom, jak i firmom.

W oparciu o definicję zarządzania wydajnością w organizacji budowany jest system, który umożliwia mierzenie i poprawianie wydajności ludzi w organizacji. W praktyce zarządzanie to oznacza, że kierownictwo konsekwentnie pracuje nad rozwojem swoich pracowników, wyznacza jasne cele i zapewnia spójną informację zwrotną przez cały rok. W przeciwieństwie do innych systemów oceny wyników pracowników, takich jak np. roczna ocena wyników, zarządzanie wynikami pracowników jest bardziej dynamicznym i zaangażowanym procesem, który daje lepsze wyniki. Dla działu kadr zarządzanie wydajnością umożliwia wdrażanie, rozwój i zatrzymywanie pracowników, a także przegląd ich wyników¹³⁹.

Bez systemu definiowania ról, rozumienia mocnych i słabych stron poszczególnych osób, dostarczania konstruktywnej informacji zwrotnej, inicjowania interwencji i nagradzania pozytywnych zachowań, managerom znacznie trudniej jest skutecznie kierować pracownikami. Inteligentne organizacje łączą zarządzanie wydajnością z procesem zarządzania motywacjami. Systemy te mają ze sobą wiele wspólnego, począwszy od definiowania ról i wyznaczania celów po przegląd i nagradzanie zachowań pracowników.

Zarządzanie wydajnością stwarza również potrzebę, aby kierownictwo konsekwentnie koncentrowało się na celach firmy oraz zastanawiało się, jak najlepiej je osiągnąć. Ta ciągła rewizja celów oznacza, że jest bardziej prawdopodobne, że pozostaną one aktualne, ponieważ

¹³² J. Lockett, *Effective Performance Management: A Strategic guide to getting the best out of people*, Kogan Page, London 1992, s. 2-23.

¹³³ A.M. Mohrman, S.A. Mohrman, *Performance management is "running the business"*, Compensation and Benefits Review 1995, Vol. 27, Issue 4, s.1-24.

¹³⁴ M. Walters, *The Performance Management Handbook (Developing Practice)*, Hyperion Books, New York 1995, s. 2-30.

¹³⁵ <https://www.hrhelpboard.com/performance-management.htm>, data dostępu 16.03.2023.

¹³⁶ Ibidem.

¹³⁷ M. Mendonca, R.N. Kanungo, *Role of the Performance Management Process, Voluntary Employee Withdrawal and Inattentance*, Springer 2002, s. 71-94.

¹³⁸ R.A. Bates, E.F. Holton, *Computerized performance management: A review of human resource issues*, Human Resource Management Review 1995, Vol. 5, Issue 4, s. 267-288.

¹³⁹ <https://www.valamis.com/hub/performance-management>, data dostępu 29.12.2022.

będą dostosowywane do nowych technologii, zmian na rynku lub innych zmian¹⁴⁰. Celem zarządzania wydajnością jest zapewnienie zarówno managerom, jak i pracownikom jasnego i spójnego systemu pracy, który doprowadzi do zwiększenia produktywności. System ten wskazuje pracownikom drogę do sukcesu, pozwala mierzyć wydajność połączoną z informacją zwrotną oraz oferuje szkolenia i możliwości rozwoju. Zarządzanie wydajnością pozwala kierownictwu zrozumieć, co robią pracownicy i śledzić postępy w realizacji celów firmy, zapewniając jednocześnie spójne informacje zwrotne.

Z analizy literatury wynika, że wskazuje się na 5 głównych celów zarządzania wydajnością¹⁴¹:

- opracowanie jasnych definicji ról, oczekiwań i celów,
- zwiększanie zaangażowanie pracowników,
- rozwijanie umiejętności przywódczych i coachingowych,,
- zwiększanie produktywności dzięki lepszej wydajności,
- opracowanie programu nagród za wyniki, który motywuje do osiągnięć.

Portal Valamis przedstawia 15 najlepszych praktyk do zarządzania wydajnością pracownika. Są to¹⁴²:

- identyfikacja celów zarządzania wydajnością firmy,
- zdefiniowanie i opis każdego stanowiska pracy,
- połączenie celów z planem wyników,
- monitorowanie postępu z celami wydajnościowymi,
- częsty coaching,
- używanie wskazówek jako korzyści dla firmy,
- organizowanie warsztatów interdyscyplinarnych,
- kierownictwo powinno oferować praktyczną informację zwrotną,
- zarządzanie wydajnością profesjonalne a nie personalne,
- szkolenie zarówno dla pracowników jak i dla managementu,
- korzystanie z informacji zwrotnej z wielu źródeł,
- nie poleganie tylko na przeglądzie informacji,
- problemy nie wychodzą tylko od pracowników,
- rozpoznawania i nagradzanie wydajności publicznie i często.

14.2. KPI – Key Performance Indicators – miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Peter Drucker wypowiedział słynne zdanie: „Co się mierzy, to się robi”. Pomiar jest niezbędnym narzędziem zarządzania, ponieważ pomaga określić, czy praca wywiera wpływ, wykazać wartość, zarządzać zasobami i skoncentrować wysiłki na doskonaleniu.

Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) to krytyczne, wymierne wskaźniki postępu w kierunku zamierzonego wyniku. KPI zapewniają skupienie na doskonaleniu strategicznym i operacyjnym tworząc analityczną podstawę do podejmowania decyzji. Zarządzanie za pomocą KPI obejmuje wyznaczanie celów (pożądanego poziomu wydajności) i śledzenie postępów w

¹⁴⁰ Ibidem.

¹⁴¹ I. Andreev, Performance Management, Valamis 2024, <https://www.valamis.com/hub/performance-management>, data dostępu 06.05.2024.

¹⁴² <https://www.valamis.com/hub/performance-management>, data dostępu 29.12.2022.

ich realizacji. Zarządzanie za pomocą KPI oznacza pracę nad poprawą wydajności za pomocą wiodących wskaźników. KPI obejmują¹⁴³:

- wejścia, które mierzą atrybuty (ilość, rodzaj, jakość) zasobów zużywanych w procesach wytwarzanych produktów,
- miary procesów lub działań, które pokazują wydajność, jakość lub spójność procesów wykorzystywanych do wytworzenia określonego wyniku,
- produkty będące miarami wyników, które wskazują, ile pracy zostało wykonane i określają, co zostało wyprodukowane,
- wyniki, które koncentrują się na osiągnięciach lub wpływie. Są klasyfikowane jako wyniki pośrednie, takie jak świadomość marki klienta (bezpośredni wynik marketingu lub komunikacji) lub wyniki końcowe, takie jak utrzymanie klienta lub sprzedaż (które są napędzane przez zwiększoną świadomość marki),
- miary projektowe, które dotyczą stanu wyników i postępów w realizacji kamieni milowych związanych z ważnymi projektami lub inicjatywami.

Wytyczne dotyczące kluczowych wskaźników wydajności i mierników pozwalają zmierzyć, jak skutecznie zespół radzi sobie z codziennymi zadaniami. Wskaźniki wydajności pracowników są częściej kojarzone z firmami programistycznymi lub dużymi korporacjami, w których całe działy analityków pracują nad interpretacją danych dotyczących wydajności organizacji. Praktyka ta przystaje jednak do wielu rodzajów działalności, zwłaszcza tych, które świadczą usługi naprawcze, konserwacyjne, sprzątające lub inne. Dzięki rozsądnemu systemowi KPI firma zwiększa produktywność swojego zespołu, zapewnia lepszą obsługę klienta i osiąga swój strategiczny cel. KPI w zarządzaniu wydajnością są kluczowymi wskaźnikami do oceny efektywności pracowników i działów. Ustalając jasne i konkretne KPI, pracownicy rozumieją, czego się od nich oczekuje i co muszą osiągnąć. Pomaga to dostosować ich wysiłki do celów organizacyjnych, zapewniając, że pracują na rzecz pożądanego wyniku biznesowego¹⁴⁴.

KPI stanowią również podstawę do oceny wyników i informacji zwrotnych. Regularne przeglądanie i omawianie postępów pracownika w kierunku jego KPI pozwala na konstruktywną informację zwrotną i coaching, aby pomóc mu poprawić indywidualne wyniki i pozostać na dobrej drodze. Daje to również możliwość wyróżnienia i nagrodzenia pracowników za ich osiągnięcia i sukcesy¹⁴⁵.

Co więcej, wskaźniki KPI pomagają ustalić odpowiedzialność. Kiedy pracownicy mają określone cele do osiągnięcia, a ich praca jest mierzona w odniesieniu do tych indywidualnych celów, to tworzy to poczucie odpowiedzialności i motywację do osiągania jak najlepszych wyników. Pomaga stworzyć kulturę doskonałości wyników i skupienia się na ciągłym doskonaleniu. Wskaźniki KPI powinny być zawsze powiązane z celami organizacyjnymi¹⁴⁶.

Każda organizacja potrzebuje zarówno środków strategicznych, jak i operacyjnych. Można opracować całą gamę środków, które pokazują, w jaki sposób realizowana jest skuteczna strategia lub operacja. Są to¹⁴⁷:

- miary strategiczne, które śledzą postępy w osiąganiu celów strategicznych, koncentrując się na zamierzonych/pożądanych wynikach wyniku końcowego lub wyniku pośredniego. Podczas korzystania ze zrównoważonej karty wyników te miary

¹⁴³ KPI, What is Key Performance Indicator (KPI)?, <https://www.kpi.org/kpi-basics/>, data dostępu 24.05.2023

¹⁴⁴ <https://remonline.app/pl/blog/employee-KPI-systems-how-to-develop/>, data dostępu 06.05.2024.

¹⁴⁵ Ibidem.

¹⁴⁶ Ibidem.

¹⁴⁷ KPI, What is Key Performance Indicator (KPI)?, <https://www.kpi.org/kpi-basics/>, data dostępu 24.05.2023.

strategiczne są wykorzystywane do oceny postępów organizacji w osiąganiu jej celów strategicznych przedstawionych w postaci karty wyników: klient/interesariusz, budżet, procesy wewnętrzne, zdolność organizacyjna,

- środki operacyjne, które koncentrują się na operacjach oraz taktyce i pomagają w podejmowaniu lepszych decyzji dotyczących codziennego dostarczania produktów/usług lub innych funkcji operacyjnych,
- miary projektowe, które koncentrują się na postępie i skuteczności projektu,
- miary ryzyka, które koncentrują się na czynnikach ryzyka, które mogą zagrozić sukcesowi organizacji,
- miary pracownicze, które koncentrują się na ludzkich zachowaniach, umiejętnościach lub wynikach potrzebnych do realizacji strategii.

A. Twin wskazuje przykłady KPI dotyczących zasobów ludzkich lub personelu. Są to¹⁴⁸:

- wskaźnik absencji: to liczba dni w roku lub określonego okresu w którym pracownicy informują o chorobie lub nieobecności na zmianach. Ten wskaźnik jest wiodącym dla niezaangażowanych lub niezadowolonych pracowników,
- liczba przepracowanych godzin nadliczbowych w celu wskazania czy poziom zatrudnienia jest odpowiedni,
- zadowolenie pracowników: wymaga przeprowadzenia badań ankietowych obejmujących całą firmę, aby ocenić samopoczucie pracowników w różnych aspektach. Firmy powinny rozważyć organizowanie co roku takich badań,
- wskaźnik rotacji pracowników: mierzy, jak często i szybko pracownicy opuszczają swoje stanowiska pracy. Firmy mogą dodatkowo podzielić ten KPI na działy lub zespoły, by wskazać dlaczego pracownicy określonych stanowisk odchodzą częściej.
- liczba kandydatów: zlicza, ile aplikacji zostało złożonych na wolne stanowiska pracy. Ten kluczowy wskaźnik wydajności pomaga ocenić, czy oferty pracy docierają odpowiednio do szerokiego grona odbiorców by zainteresować i przyciągnąć najlepszych kandydatów.

Cele stawiane pracownikom powinny być jasne, spójne, mierzalne i osiągalne. Wdrożenie odpowiednich wskaźników KPI pozwala w firmie na¹⁴⁹:

- ocenianie postępów w realizacji poszczególnych zadań,
- delegowanie obowiązków,
- sprawdzenie wpływu wskaźnika na marżę zysku,
- zidentyfikowanie pracowników osiągających słabe wyniki,
- stworzenie sprawiedliwego i przejrzystego systemu wynagrodzeń,
- sprawdzenie punktów wzrostu firmy.

Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) wykorzystywane są w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach.

1.4.3. Przyszłość i trendy zarządzania zasobami ludzkimi

¹⁴⁸ A. Twin, Key Performance Indicator (KPI): Definition, Types, and Examples, 2023.

<https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>, data dostępu 24.05.2023.

¹⁴⁹ <https://remonline.app/pl/blog/employee-KPI-systems-how-to-develop/>, data dostępu 06.05.2024

W ciągu ostatnich kilku lat na nowo zdefiniowano zarządzanie zasobami ludzkimi, przechodząc od bardziej wydajnego hybrydowego modelu pracy do Metaświata. Ritika Dixit, analityk rynku i autor treści technicznych dla SelectHub, bada rynek i opracowuje wnioski dla kategorii zarządzania zasobami ludzkimi. Zebrała i przedstawiła następujące fakty ¹⁵⁰:

- 74% amerykańskich firm korzysta lub planuje wdrożyć stały hybrydowy model pracy,
- miejsce pracy nowej ery wymaga empatycznych, adaptacyjnych i autentycznych liderów dla swoich pracowników,
- giganci tacy jak Meta, Apple, Google i Microsoft inwestują w miejsce pracy w Metaświecie,
- istnieje 22-procentowa różnica między postrzeganiem dobrego samopoczucia w pracy przez pracodawcę i pracownika, a także silna korelacja między toksyczną kulturą pracy a wypaleniem zawodowym,
- grupy zasobów pracowniczych (ERG) zapewniają bezpieczne miejsce dla kobiet, weteranów, pracowników LGBT, osób „różnego koloru skóry”, osób niepełnosprawnych, pracujących rodziców i innych osób.

Autorka przedstawiła 7 podstawowych trendów HRM na kolejne lata¹⁵¹:

1. Ustawianie hybrydowego modelu pracy do współpracy.
2. „Ludzkie” przywództwo.
3. Praca w Metaświecie.
4. Zarządzanie zmianami.
5. Analityka personalna.
6. Przejście od dobrego samopoczucia pracowników do zdrowej organizacji.
7. Różnorodność, sprawiedliwość i integracja w centrum uwagi.

Miejsca pracy ewoluują w kierunku bardziej odpowiedniego podejścia do swoich pracowników i ich produktywności — hybrydowego modelu pracy. Jest to zorientowany na pracownika elastyczny model pracy, który obejmuje połączenie pracy w biurze i pracy zdalnej. Duże firmy, które zastosowały model pracy hybrydowej, to m.in. Ford, Hubspot, Microsoft, Infosys, Siemens i Amazon. Według raportu Zippia „74% amerykańskich firm korzysta lub planuje wdrożyć stały hybrydowy model pracy”. Ponieważ coraz więcej firm decyduje się na to podejście, jasne jest, że hybrydowy model pracy będzie kluczowym elementem w przyszłości zasobów ludzkich¹⁵².

James R. Bailey w artykule w Harvard Business Review na temat rozróżnienia między managerami a liderami wskazuje, że: „CEO muszą zarządzać, a nie tylko przewodzić. „Managerowie” średniego szczebla również potrzebują umiejętności przywódczych. Teraz, bardziej niż kiedykolwiek, po zmianach, jakie zaszły w miejscu pracy, znaczenie skutecznego lidera i managera gwałtownie wzrosło. Obecna organizacja wymaga empatycznych, adaptacyjnych i autentycznych liderów dla swoich pracowników¹⁵³.

Portal Reworked wymienia następujące sposoby zachęcania liderów do kierowania ludźmi ¹⁵⁴:

- usprawnienie komunikacji w firmie,
- traktowanie pracy zespołowej i współpracy priorytetowo,
- inwestowanie w ludzi,

¹⁵⁰ R. Dixit, <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁵¹ Ibidem.

¹⁵² <https://www.zippia.com/advice/hybrid-work-statistics/>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁵³ <https://hbr.org/2022/09/the-best-managers-are-leaders-and-vice-versa>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁵⁴ <https://www.reworked.co/leadership/what-it-means-to-be-a-human-leader-and-why-its-important-today/>, data dostępu 22.12.2022.

- zachęcanie do wyrażania opinii,
- dawanie uznania, nagród i komplementów.

Dzięki postępowi technologicznemu miejsce pracy w Metaświecie może stać się codziennością, oferuje środowiska wirtualnej rzeczywistości, które umożliwiają pracę w dostosowanej immersyjnej przestrzeni z dowolnego miejsca na świecie. W Metaverse tworzy się cyfrowe stacje robocze, aby pracownicy mogli wykonywać swoją pracę niezależnie. Umożliwia także interakcje i doświadczenia z prawdziwego życia za pośrednictwem cyfrowych awatarów¹⁵⁵.

Procesy zarządzania zasobami ludzkimi zachodzą w warunkach zmian w celach, procesach lub technologiach organizacji. Dotyczą wdrożenia skutecznych strategii przeprowadzania zmian, kontrolowania ich i pomagania ludziom w dostosowaniu się do nich przy minimalnych przeszkodach. Tak więc, opracowując strategię zarządzania zmianą w swojej organizacji, należy wziąć pod uwagę kilka czynników¹⁵⁶:

- cyfrowe platformy adopcyjne do wdrażania zmian,
- managerowie i wcześnie naśladowcy jako agenci zmiany,
- zmiana jako część kultury firmy,
- podejście oparte na danych do zarządzania zmianą,
- humanizowana zmiana.

Profesor J. Kotter z Harvard Business School przedstawił następujące zasady zarządzania zmianą¹⁵⁷:

1. „Zaangażowanie przedstawicieli z całej organizacji na każdym etapie procesu zmiany — od identyfikowania wyzwań i planowania ulepszeń po wdrażanie i refleksję”.
2. „Kiedy ludzie w organizacji są zaangażowani w identyfikowanie wyzwań i rekomendowaniu ulepszeń, rozumieją uzasadnienie zmienionych procesów i nowych inicjatyw. Zainwestowanie w poprawę”.
3. „Stawianie twardych danych za decyzjami organizacyjnymi jest mądre, ale wdrażanie zmian wymaga czegoś więcej. Wymaga również pracowników zainspirowanych tym, co zmiana będzie oznaczać dla ich codziennej pracy i zdolności organizacji do wypełniania jej misji”.
4. „Potrzeba zarówno umiejętności technicznych, aby zarządzać projektami, planować i nadzorować rezultaty; oraz emocjonalnych umiejętności komunikowania wizji, inspirowania do działania i wczuwania się w obawy”.

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi ważną rolę pełni analityka personalna.

Według raportu Deloitte ponad 70% firm wykorzystuje analitykę personalną do poprawy swoich wyników¹⁵⁸. Kelly Kubicek, współtwórca i prezes Fulcrum HR Consulting wskazuje, że analityka personalna to „zbiór danych dotyczących kapitału ludzkiego i wydajności pracowników w organizacji. Ale ta praktyka zamienia również informacje w praktyczne i znaczące spostrzeżenia, które specjaliści HR i PA wykorzystują do poprawy wydajności biznesowej i doświadczenia pracowników”¹⁵⁹.

¹⁵⁵ R. Dixit, <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/#1>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁵⁶ Ibidem.

¹⁵⁷ <https://www.forbes.com/advisor/business/principles-of-change-management/>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁵⁸ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-bersin-lt-people-analytics-solutions-market-primer.pdf>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁵⁹ K. Kubicek, <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcecouncil/2022/05/31/how-to-use-people-analytics-to-drive-business-performance/?sh=7848df21129d>, data dostępu 22.12.2022

Raport zatytułowany *Impacting Business Value: Leading Companies in People Analytics* autorstwa J. Ferrar, N. Verghese, N. Gonzâles podkreśla następujące kluczowe obszary, w których analityka personalna może przynieść wartość dodaną¹⁶⁰:

- różnorodność i integracja: w celu uzyskania przydatnych informacji na temat nastrojów pracowników i testowania ulepszeń w zakresie doświadczenia pracowników, bezpieczeństwa psychicznego, przynależności i sprawiedliwości,
- doświadczenie pracownika: doświadczenia/słuchanie pracowników oparte na danych, aby lepiej „wyczuć” organizację,
- retencja: aby uzyskać informacje o rynku pracy, trendach kluczowych konkurentów, czynnikach ryzyka z modelami predykcyjnymi,
- planowanie siły roboczej: przewidywanie kosztów umiejętności i siły roboczej oraz planowanie ich przy jednoczesnym zarządzaniu istniejącymi kosztami,
- pozyskiwanie talentów: do oceny uczciwości w ocenie i selekcji oraz właściwego tempa zatrudniania w stosunku do wymagań rynkowych firmy.

W ciągu ostatnich kilku lat zauważa się wzrost zainteresowania problemami związanymi ze zdrowiem psychicznym i dobrym samopoczuciem pracowników w miejscu pracy. Badanie z kwietnia 2022 przeprowadzone przez J. Brassey, E. Coe, M. Dewhurst, K. Enomoto, B. Jeffery na 15 tys. pracowników w 15 różnych krajach przez McKinsey Health Institute wykazało, że jeden na czterech pracowników na całym świecie zgłasza objawy wypalenia. Co więcej, badanie wykazało 22-procentową różnicę między postrzeganiem dobrego samopoczucia w pracy przez pracodawcę i pracownika oraz zidentyfikowało silną korelację między toksyczną kulturą pracy a wypaleniem. Rozwiązanie problemu leży w „zdrowej organizacji” — holistycznym i bardziej inkluzywnym podejściu do dobrego samopoczucia w całym przedsiębiorstwie. Ta koncepcja wykracza poza fizyczne zdrowie i bezpieczeństwo pracowników i ma na celu zapewnienie większej elastyczności i możliwości ich szkolenia i wzmocnienia pozycji. Ramy zdrowej organizacji obejmują następujące elementy: zdrowie fizyczne, psychiczne samopoczucie, sprawność finansowa, zdrowie społeczne i usługi społeczne, bezpieczne miejsce pracy i zdrowa kultura¹⁶¹.

Można stwierdzić, że Zdrowa Organizacja byłaby pożądanym trendem zapewniającym lepszą produktywność i większą satysfakcję pracowników, prowadzącą do zatrzymania pracowników. Różnorodność, równość i integracja (Diversity, Equity, Inclusion – DEI) to od jakiegoś czasu ważne hasła w większości organizacji. Inicjatywy DEI są częścią walki z uprzedzeniami, dyskryminacją, molestowaniem, niesprawiedliwymi płacami i innymi problemami w miejscu pracy. Zapotrzebowanie na DEI również wzrosło wraz z ewoluującymi modelami pracy — od środowisk osobistych po środowiska wirtualne i hybrydowe¹⁶². Według raportu Trailant, 79% ankietowanych firm planowało zwiększyć budżet DEI w 2022 roku. Jednak pieniądze nie wystarczą, aby wyeliminować głęboko zakorzenione problemy. W raporcie wspomniano również, że tylko 13% kadry kierowniczej wyższego szczebla proaktywnie wspiera inicjatywy DEI. Oznacza to potrzebę rozwijania większej liczby liderów DEI w celu dokonania pozytywnych zmian w zachowaniu i kulturze miejsca pracy¹⁶³.

¹⁶⁰ J. Ferrar, N. Verghese, N. Gonzâles, <https://static1.squarespace.com/static/5a588e521f318dd974eb925e/t/634fc8e1f81e226b2c2a0219/1666173501729/Insight222+Research+People+Analytics+Trends+2022+Impacting+Business+Value.pdf>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁶¹ J. Brassey, E. Coe, M. Dewhurst, K. Enomoto, B. Jeffery, <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁶² R. Dixit, <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/#1>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁶³ <https://www.traliant.com/resources/how-to-build-an-effective-dei-program/>, data dostępu 22.12.2022.

P. Gaudiano wskazuje, że firmy mogą wykorzystać do poprawy DEI¹⁶⁴:

- metryki rekrutacji,
- wskaźniki zatrudnienia,
- metryki wdrażania,
- codzienne wskaźniki aktywności,
- wskaźniki wynagrodzeń, awansów i retencji.

Grupy zasobów pracowniczych (ERG) to kolejny sposób, w jaki firmy mogą skupić się na DEI. Według raportu PWC z 2019 r. sieci te „zapewniają miejsce dla kobiet, weteranów, pracowników LGBT, osób o różnym kolorze skóry, osób niepełnosprawnych, pracujących rodziców i innych osób, które mogą łączyć się i pomagać w zapewnieniu, że miejsce pracy jest mile widziane i wspiera ich produktywność”¹⁶⁵.

W dynamicznym środowisku pracy firmy nigdy nie są wystarczająco przygotowane do zmian zachodzących na rynku. S. Cates zasugerował kilka wskazówek, jak lepiej zaplanować zmiany w administracji HR¹⁶⁶:

- uczenie się i rozwijanie skutecznych sposobów angażowania pracowników przez cały czas. Tradycyjny model sporadycznego kontaktowania się z pracownikami nie sprawdza się, co prowadzi do braku zaangażowania i motywacji pracowników, którzy czują się odizolowani,
- w przypadku pracowników pracujących zdalnie codzienne rozmowy „wirtualna chłodziarka do wody i dzbanek do kawy” mogą pozwolić im na zameldowanie się i rozwianie wątpliwości. Daje im „głos” oraz możliwość poszukiwania pomysłów i wymiany sugestii,
- dyskusje na temat szkoleń, rozwoju i kariery sprawiają, że pracownicy czują się poszukiwani i sugerują, że mają przyszlą karierę w organizacji,
- sprawdzanie stanu zdrowia psychicznego pracowników pozwala kierownictwu zapobiec wszelkim poważnym problemom, których może doświadczać pracownik.

Według R. Dixit rok 2022 był rokiem realizacji wniosków wyciągniętych po pandemii. Rok 2023 był rokiem, w którym nastąpił postęp technologiczny i zorientowana na pracownika strona biznesowa w celu ulepszeń i dogłębnej wydajności różnych funkcji HR. Ogólnym nadrzędnym tematem HR w 2023 roku było skoncentrowanie się na pracownikach — od holistycznego podejścia do dobrego samopoczucia pracowników i ulepszonych hybrydowego miejsca pracy po pracę w Metaświecie¹⁶⁷.

1.5. Istota doskonalenia i doskonałości – miejsce i znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Doskonalenie odnosi się do wszystkich obszarów życia człowieka i organizacji. Doskonalenie jakości, którą rozumie się jako to, co można poprawić, to działanie, które odnosi do wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa. Wdrożony, nadzorowany oraz doskonalony system zarządzania będący szansą na sukces rynkowy zakłada poszukiwanie

¹⁶⁴ P. Gaudiano, Seven Sets of Metrics that will help you define and achieve DEI Goals, <https://www.forbes.com/sites/paologaudiano/2022/10/05/seven-sets-of-metrics-that-will-help-you-define-and-achieve-dei-goals/?sh=7b67172739b9>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁶⁵ M. Townsend, <https://www.strategy-business.com/article/What-You-Can-Learn-from-Your-Employee-Networks>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁶⁶ R. Dixit, <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/#1>, data dostępu 22.12.2022.

¹⁶⁷ Ibidem.

sposobów i narzędzi stałego doskonalenia¹⁶⁸. Doskonalenie procesów to działania ciągłe, a jego efektem może być¹⁶⁹:

- redukcja i optymalizacja kosztów,
- poprawa jakości pracy,
- wzrost wydajności i produktywności,
- usprawnienie komunikacji,
- poprawa efektywności i skuteczności działania.

Z pierwszymi zmianami o doskonałości spotykać się można w Chinach, gdzie w VI w. p.n.e. filozof Lao Tsu podał definicję jakości jako doskonałość, do której należy ciągle dążyć, mimo, że nie można jej osiągnąć. Także Platon twierdził, że jakość to pewien stopień doskonałości¹⁷⁰.

W raporcie „In Search of Excellence: Lesson from Amercia's Best Run Companies” z roku 1982, amerykańscy teoretycy zarządzania R.H. Waterman i T.J. Peters spopularyzowali pojęcie doskonałości i idei dążenia do doskonałości w zarządzaniu¹⁷¹. Badania przeprowadzone przez naukowców doprowadziły do wskazania ośmiu atrybutów charakteryzujących doskonałe przedsiębiorstwo: bezpośredni kontakt z personelem, prosta struktura i stosunkowo nieliczny sztab w centrali przedsiębiorstwa oraz występowanie luźnych i sztywnych cech organizacji, skłonność do działania, autonomia i przedsiębiorczość, wydajność dzięki ludziom, trzymanie się blisko klienta, motywowanie przez wartości oraz trzymanie się swojej specjalności¹⁷².

A.A. de Waal określa, że doskonałość to konstrukt, do którego pasuje określenie evergreen¹⁷³. W naukach o zarządzaniu przeważa logika zdywersyfikowania na linii systemów zarządzania i rozwiązań organizacyjnych. W celu sprostania wymaganiom dynamicznego otoczenia konieczne jest zmierzanie w kierunku doskonałości¹⁷⁴.

P. Drucker stwierdza, że źródłem sukcesu przedsiębiorstwa mogą być nie tylko twarde elementy zarządzania ale także miękkie czyli innowacyjność i inne czynniki intelektualne związane z podejściem do zasobów ludzkich¹⁷⁵. W procesie doskonalenia decydującego znaczenia nabiera harmonia: móc, chcieć, potrafić. Zarządzający przedsiębiorstwami powinni pamiętać, że „ludzie pracują za pieniądze, ale pójdą za tobą dodatkowy szmat drogi, jeśli okażesz im szacunek, nagrodzisz pochwałą i uznaniem¹⁷⁶. M. Bryke wskazuje, że przedsiębiorstwa które wprowadziły system doskonalenia kaizen w ciągu pięciu lat działalności uzyskały wzrost produktywności o 35%. Autor odnotował także redukcję miejsc pracy o 70%, redukcję zapasów o 80%, skrócenie czasu wytwarzania do 50% oraz redukcję czasu usuwania błędów do 90%¹⁷⁷. F Krammer i H.G. Apelt podają sześć częściowych potencjałów: techniczny,

¹⁶⁸ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 3-319.

¹⁶⁹ E. Skrzypek, *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006, s. 45.

¹⁷⁰ M. Gołębiowski, *Teoretyczne aspekty doskonalenia jakości w organizacji*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2008, s.157-164.

¹⁷¹ T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence-Lessons From America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publisher, London 1982, s. 3-360.

¹⁷² A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2019, s. 187.

¹⁷³ A.A. de Wal, *Evergreenes of excellence*, Journal of Management History 2013, Vol. 19, no 2, s. 241-278.

¹⁷⁴ E. Stańczyk-Hugiet, *Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, nr 359, s. 277-284.

¹⁷⁵ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 18-25.

¹⁷⁶ D. Carnegie, *I ty możesz być liderem*, Wydawnictwo Studia Emka, Warszawa 1995, s.169.

¹⁷⁷ M. Bryke, *Efektywność warunkiem przetrwania. Kaizen czyli skuteczne metody zwiększania produktywności*, Zarządzania Jakością 2005, nr 1, s. 16.

ekonomiczny, ludzki, rynku, kierownictwa i organizacyjny W tym przypadku doskonalenie jest powiązane z rozwojem organizacji¹⁷⁸.

H. Ford powiedział „Dzisiejsza standaryzacja (...) jest niezbędnym fundamentem, na którym będzie się wspierać jutrzejsza poprawa. Jeśli myśli się o standaryzacji jako o czymś, co dziś jest najlepsze, lecz jutro zostanie poprawione, jest się na właściwej drodze. Jeśli jednak myśli się o standardach jako o czymś, co ogranicza, postęp zostanie zatrzymany”¹⁷⁹.

Koncepcja zarządzania jakością od początku wśród swoich fundamentalnych zasad wskazywała ciągle doskonalenie (continuous improvement)¹⁸⁰.

T. Borys oraz P. Rogala wyróżnili następujące typy doskonalenia¹⁸¹:

- kryterium zakres: zintegrowane (holistyczne, kompleksowe), zdezintegrowane (wycinkowe),
- kryterium prawdziwości: iluzoryczne i rzeczywiste,
- kryterium trwałości: ciągle i skokowe,
- kryterium ujawniania wzorca: wzorcowe i niewzorcowe,
- kryterium osiągalności: idealistyczne i doskonałość osiągalna, realna.

W wymiarze operacyjnym i strategicznym doskonalenie umożliwia:

- podnoszenie sprawności funkcjonowania organizacji¹⁸²,
- ocenę znakomitości w kontekście doskonałości¹⁸³,
- wprowadzanie usprawnień w systemie zarządczym i wykonawczym w celu poprawy funkcjonowania organizacji¹⁸⁴,
- uodpornienie organizacji na zakłócenia, wzrost efektywności i wytworzenie umiejętności osiągania celów systemowych i celów poszczególnych uczestników¹⁸⁵,
- wskazywanie obszarów zmian w działalności organizacji¹⁸⁶,
- stworzenie podstawy doskonalenia w ujęciu twórców jakości¹⁸⁷: J. Jurana – doskonalenie to ustawianie celów, E. Deminga – doskonalenie to ograniczanie zmienności procesu poprzez jego doskonalenie, P. Crosby – doskonalenie to zapobieganie powstawaniu błędów.

Według T. Petersa doskonałość ma klasę, wzmacnia, dodaje skrzydeł i inspiruje, jest sposobem życia i bycia, jest stanem, który trzeba osiągnąć¹⁸⁸. K. Lisiecka uważa, że doskonalenie to złożona kategoria, która uwzględnia dwie perspektywy¹⁸⁹:

¹⁷⁸ A. Szplit, *Leksykon przedsiębiorczości*, Wyd. Politechnika Świętokrzyska, Kielce 1996, s.120.

¹⁷⁹ K.J. Likier, *Droga Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003, s. 225.

¹⁸⁰ P. Rogala, Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, no. 340, 2014, s. 538.

¹⁸¹ T. Borys, P. Rogala, *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011, s. 16.

¹⁸² J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 28.

¹⁸³ S. Kwiatkowski, *Znakomitość (być lepszym, by przetrwać)*, [w:] Praca zbiorowa poświęcona 50leciu pracy naukowej W.M. Grudzewskiego, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 81-84.

¹⁸⁴ M. Lisiński, *Audyty wewnętrzne w doskonaleniu instytucji*, PWE, Warszawa 2011, s.116.

¹⁸⁵ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami*, PWE, Warszawa 2002, s. 120.

¹⁸⁶ A. Strybała, *Proces zarządzania zmianami organizacyjnymi w kontekście ryzyka*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008, s. 258.

¹⁸⁷ K.J. Foley, P. Hermel, *The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives*, SAO global, Sydney 2008, s. 125.

¹⁸⁸ T. Peters, *Małe, wielkie sprawy. 163 sposoby osiągania doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 35.

¹⁸⁹ K. Lisiecka, *Doskonalenie zarządzania jakością produktów subsystemem jakości zarządzania organizacją*, [w:] T. Sikora, M. Giemza, *Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 136.

- pierwsza odnosi się do doskonalenia prowadzącego do uzyskania założonego wzorca przy usprawnianiu albo ciągłym i systematycznym poprawianiu procesów, jakości zarządzania po to, by osiągnąć założony cel,
- w drugiej doskonalenie rozumiane jest jako trajektoria, która prowadzi organizację do osiągnięcia idealnego stanu, gwarantującego wymierne korzyści – ujęcie to traktowane jest jako strategiczne ujęcie doskonalenia zarządzania organizacją.

Powinny być spełnione odpowiednie przesłanki, by doskonalenie organizacji było możliwe, należa do nich:¹⁹⁰

- zmiany o zasięgu krótko, średnio i długoterminowym będą uwzględnione i wprowadzane,
- przedsiębiorstwo jest zorientowane na cele i procesy wspomagające naukę i współpracę,
- zmiana musi być traktowana jako element elastyczny, ruchomy, który będzie podlegał modyfikacjom,
- w zmiany muszą być zaangażowani wszyscy pracownicy.

Według M. Bednarka celem doskonalenia jest uzyskanie satysfakcji klientów w zmieniającym się otoczeniu i zaspokojenie potrzeb interesariuszy oraz utrzymywanie i osiąganie kondycji organizacji, która pozwala na zmiany w otoczeniu, ażeby nie naruszyć tej kondycji¹⁹¹.

Doskonalenie wiąże się ze słowem doskonałość, czyli stanem w swej istocie bezbłędnym, harmonijnym¹⁹². Synonimami doskonałości są określenia wzorowy, celujący, najlepszy, świetny, niezrównany, zupełny, znakomity, nieskazitelny, całkowity, absolutny, optymalny. Doskonałość zawiera także pewne cechy działalności, które mogą być postrzegane jako doskonałe: sprawność, ekonomiczność, korzystność i skuteczność¹⁹³.

W literaturze można odnaleźć dwa rodzaje doskonalenia:

- ciągle np. poziom TQM i kaizen, implementacja systemów zarządzania jakością,
- skokowe oparte na teoriach szkoły amerykańskiej F. Taylora, F. Gilbretha, J. Champy'ego, D. Mcgregora i E. Mayo.

T. Borys oraz P. Rogala podają kryteria doskonalenia przydatne w zarządzaniu organizacjami takie, jak:¹⁹⁴

- kryterium zakresu (holistyczne, zintegrowane, kompleksowe),
- kryterium ujawniania wzorca (doskonalenie niewzorcowe i wzorcowe),
- kryterium prawdziwości (doskonalenie iluzoryczne i rzeczywiste),
- kryterium osiągalności (doskonałość realna i idealistyczna),
- kryterium trwałości (doskonalenie skokowe i ciągłe).

P. Grudowski stwierdza, że „w niewielkich organizacjach wystarczającą formą dokumentowania działań doskonalących mogą być zapisy towarzyszące cyklicznym spotkaniom kadry (np. w zeszycie zebranych). Organizacja takich spotkań w małej firmie nie powinna przysparzać problemów, natomiast mogą one spełniać bardzo wiele różnych funkcji w systemie – np. komunikowania polityki i celów, omawiania metod nadzorowania procesów,

¹⁹⁰ Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 66-68.

¹⁹¹ M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa Lean*, Difin, Warszawa 2007, s. 28.

¹⁹² K. Hys, *Dyfuzja systemu zarządzania jakością i koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole 2015, s. 47.

¹⁹³ M. Juchniewicz, *Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego 2017, nr 463, s. 35-36.

¹⁹⁴ T. Borys, P. Rogala, *Doskonalenie znormalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011, s. 16.

analizy zadowolenia klientów, oceny skuteczności szkoleń, przeglądów kierowniczych SZJ itp.”¹⁹⁵.

P. Senkus stwierdza, że „ciągłe doskonalenie i zarządzanie ryzykiem winno być ponadto koordynowane na poziomie całej organizacji, tak aby nie doszło do „wybiórczego” doskonalenia pojedynczych procesów”¹⁹⁶.

By doskonalic zarządzanie zasobami ludzkimi dział HR musi nadać priorytet doświadczeniu pracowników, który stanie się siłą napędową efektywności organizacji i strategii biznesowej. W tym celu konieczne jest¹⁹⁷:

- dostarczenie wewnętrznej strategii komunikacji,
- inwestowanie w komunikację z zasobami ludzkimi,
- inwestycje w sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe,
- informacje zwrotne od pracowników,
- używanie nowoczesnych IT do mierzenia zaangażowania pracowników,
- skupienie się na doświadczeniu pracowników,
- dostosowanie celów zarządzania zasobami ludzkimi do ogólnych celów biznesowych,
- opieranie się na danych empirycznych.

Wykazano, że zwiększona aktywność ciągłego doskonalenia powoduje wzrost ogólnych wyników firmy, a w szczególności¹⁹⁸:

- szybkości/wydajności kosztowej, w tym produktywności, wielkości, czasu realizacji i niezawodności,
- wydajności relacji, w tym relacji i wydajności między działami, klientami i dostawcami,
- wyników organizacyjnych, w tym zaangażowania i postaw pracowników ku zmianie, absencji, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia, organizacji, współpracy i komunikatywności, kompetencji i umiejętności rozwoju i procedur administracyjnych.

By doskonalic zarządzanie zasobami ludzkimi należy¹⁹⁹:

- usprawnić komunikację organizacyjną,
- opracować skuteczny program szkoleniowy,
- przekazywać pracownikom regularne informacje zwrotne,
- budować wizję kulturalną firmy,
- wykorzystywać dostępną technologię,
- korzystać z danych.

K.C. Bruning wskazuje na różne sposoby doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. Skuteczne procesy rekrutacji i zatrudniania mogą poprawić zarządzanie zasobami ludzkimi. Ważne jest, by firma była świadoma, zaangażowana i na bieżąco informowana o wszystkich kluczowych aspektach organizacji i branży zasobów ludzkich. Budowanie i utrzymywanie zespołu jest jednym z najważniejszych zadań działu kadr. Usprawnienie i maksymalizacja efektywności tego procesu jest często jednym z najskuteczniejszych sposobów usprawnienia zarządzania zasobami ludzkimi. Regularna ocena i rozwiązywanie problemów związanych z procesem rekrutacji i rozmowami kwalifikacyjnymi może pomóc w zatrudnianiu odpowiednich

¹⁹⁵ P. Grudowski, *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydaw. Politechniki Gdańskiej, 2007, s. 193.

¹⁹⁶ P. Senkus, B. Halke, *Ciągłe doskonalenie jakości, Gdy ISO 9001:2015 już nie wystarcza*, Problemy jakości 10/2018, Problems of Quality, Wydawnictwo Sigma-NOT, s. 37.

¹⁹⁷ <https://firstup.io/blog/how-to-improve-your-human-capital-management/>, data dostępu 22.05.2023.

¹⁹⁸ F. Jorgensen, B. T. Laughen, H. Boer, *Human Resource Management for Continuous Improvement*, Creativity and Innovation Management 2007, Vol. 16, Number 4, s. 364.

¹⁹⁹ <https://blog.elblearning.com/how-to-boost-measure-and-improve-hr-effectiveness>, data dostępu 24.05.2023.

pracowników i wpłynąć na retencję zarówno nowych, jak i długoletnich pracowników. Inną skuteczną techniką jest upewnienie się, że departament działa w pełnej zgodności ze wszystkimi rządowymi i organizacyjnymi prawami i regulacjami. Chociaż mogą istnieć ramy zapewniające zgodność, często występują elementy, które nie spełniają wymagań, a zespół ds. zasobów ludzkich może wykonywać je nieprawidłowo. Ważne jest, by organizacja posiadała system na bieżąco informujący o wszelkich zmianach w prawie lub praktykach branżowych oraz by była skupiona na poszukiwaniu sposobów umożliwiających zatrzymanie i wzrost zadowolenia pracowników. Aby utrzymać dobrze prosperującą siłę roboczą, te dwa elementy najlepiej rozpatrywać razem. Zapewniając pracownikom wysokie korzyści, możliwości awansu i inne korzyści można ich zatrzymać. Otoczenie firmy powinno być również akceptowalne dla pracowników. Networking z innymi specjalistami to kolejny skuteczny sposób na poprawę zarządzania zasobami ludzkimi²⁰⁰.

P. Bilski wskazuje na siedem czynników, które wpływają na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi²⁰¹:

- przegląd wynagrodzeń i świadczeń pracowników,
- komunikacja wspieranie silnej kultury organizacyjnej,
- rozwijanie pracowników wewnątrz firmy,
- wdrażanie inicjatyw dobrego samopoczucia pracownika,
- zapewnienie zgodności z prawem i procedurami firmy,
- wykorzystywanie technologii i analityki,
- zrozumienie strategicznych celów firmy przez kierownictwo i pracowników.

M. Urbaniak zauważa, że doskonalenie działań organizacji odbywa się przede wszystkim przez doskonalenie procesów oraz wdrażanie: TPS, Lean Management, Six sigma, systemów zarządzania środowiskowego i bezpieczeństwa, najlepszych światowych rozwiązań w obszarze doskonalenia²⁰². W. Łukasiński przedstawił proces dążenia do doskonałości jako następstwo wiedzy, informacji, dążeń, mądrości i doskonałości²⁰³.

Sprawne doskonalenie wymaga²⁰⁴:

- stworzenia zintegrowanego środowiska transformacji procesów biznesowych,
- konieczności wystąpienia zgodności wykorzystywanych procesów i technik oraz nowoczesnych metod zarządzania takich, jak: Six Sigma, Lean Six Sigma, normy ISO 9000, BPR, kaizen, TQM,
- konieczności realizacji procesu doskonalenia przez cały czas,
- doświadczenia, wiedzy i umiejętności,
- szerszego wykorzystania sztucznej inteligencji,
- dokładnego określenia celów poprawy,
- ciągłego procesu doskonalenia a nie pojedynczej działalności,
- angażowania w proces doskonalenia wszystkich pracowników firmy,
- szukania nowych obszarów doskonalenia firmy,
- zbudowania aplikacji, która wspomaga usprawnienie procesów w określonym obszarze,

²⁰⁰ K.C. Bruning, What are the Different Ways to Improve Human Resource Management, 2023, <https://www.smartcapitalmind.com/what-are-the-different-ways-to-improve-human-resource-management.htm>, data dostępu 24.05.2023.

²⁰¹ P. Bilski, 7 Tips for Maximizing Your HR Department in 2022, <https://www.mcclone.com/blog/7-tips-for-maximizing-your-hr-department-in-2019>, data dostępu 24.05.2023.

²⁰² M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 210, s. 12.

²⁰³ W. Łukasiński, *Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo*, PWE, Warszawa 2016, s. 110.

²⁰⁴ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie...*, op. cit., s. 201.

- doskonalenia podejścia do zarządzania i wspólnego działania.

1.6. Organizacja doskonała – efekt doskonałego zarządzania

Pojęcie organizacji doskonałej przedstawiają T.J. Peters i R.H. Waterman i stwierdzają, że jest to organizacja, w której kategoria doskonałości występuje jak bardzo ważny symptom dojrzałości. Obejmuje takie koncepcje jak kaizen, modele doskonałości oraz trzy modele zarządzania mające w swej nazwie doskonałość²⁰⁵:

- Doskonała Firma Innowacyjna;
- Filozofia Perfekcyjnego Zarządzania;
- Piramida Zarządzania Doskonałego.

Doskonała Firma Innowacyjna to model, którego badania zostały przeprowadzone na podstawie firm takich, jak Johnson & Johnson, 3M, McDonalds, Procter & Gamble, Caterpillar, Hawlett-Packard, Disney Productions. T.J. Peters oraz R.H. Waterman wskazali na podstawie tych badań osiem cech charakteryzujących organizacje doskonałe. Są to²⁰⁶:

- osiąganie wysokiej wydajności dzięki ludziom,
- bliski kontakt z klientem,
- chęć działania i samodzielnego radzenia sobie,
- optymalne połączenie w zarządzaniu luzu i sztywności,
- aktywne zaangażowanie pracowników i kierowanie się swoim działaniem wartościami,
- trzymanie się swojej domeny,
- promowanie autonomii i przedsiębiorczości,
- zapewnienie „szczupłych” struktur, stosowanie prostych form oraz utrzymywanie nielicznej administracji.

Definicja jaką zaproponowali T.J. Peters i R.T. Waterman dla doskonałości badając duże firmy to: doskonałość to ciągła innowacyjność dużych przedsiębiorstw²⁰⁷. Autorzy wskazali obok cech doskonałych, także cechy doskonałego zarządzania, dzięki czemu doskonałość organizacji może być powiązana z doskonałym zarządzaniem, w tym zarządzaniem zasobami ludzkimi²⁰⁸. Filozofia Perfekcyjnego Zarządzania przyjmuje, że każdy członek organizacji dąży do uzyskania wysokiego poziomu harmonii metaorganizacyjnej oraz organizacyjnej²⁰⁹. Opiera się ona na jedenastu elementach²¹⁰:

- prawidłowej komunikacji,
- przywództwie,
- samoorganizacji,
- doborze odpowiednich metod i technik,
- profesjonalizmie każdego menadżera i pracownika,
- optymalnej strukturze,
- solidarności międzyludzkiej,
- postawie ekologicznej,
- orientacji na wspólnotę,
- orientacji na człowieka,

²⁰⁵ T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000, s. 41-42.

²⁰⁶ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie...*, op. cit., s. 196-197.

²⁰⁷ T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie...*, op. cit., s. 45-48.

²⁰⁸ Ibidem, s. 146.

²¹⁰ M. Krupa, *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Drukarnia Antykwa, Kraków-Kluczbork 1999, s. 45-52.

- oparciu działalności na zaufaniu.

Piramida Zarządzania Doskonałego to struktura nazwana przez autora tej koncepcji piramidą²¹¹, obejmuje ona takie elementy jak: kontroling, rozwiązywanie problemów, przywództwo, kontrolowanie, motywowanie, organizowanie, zatrudnianie, planowanie strategiczne, podejmowanie decyzji, planowanie, wiedzieć, umieć, chcieć, móc, nadążać²¹². Firmy doskonałe to takie, które widzą potrzebę wprowadzania zmian oraz ciągłego doskonalenia²¹³.

K. Geffroy twierdzi, że to klient jest jedyną stałą wartością rynkową, jest źródłem energii determinującej rozwój każdego przedsiębiorstwa²¹⁴, natomiast P. Drucker stwierdza, że doskonała firma winna być blisko klienta, sprawnie zarządzać informacjami, motywować pracowników, szukać sposobów wzrostu efektywności, wymagać od innych ale i także sobie stawiać wymagania²¹⁵.

Firma doskonała to organizacja, która²¹⁶:

- posiada przejrzysty system zarządzania procesami w stabilnej i przyszłościowej technologii,
- cechuje ją dynamiczny rozwój i stabilność,
- posiada przejrzystą politykę zarządzania,
- wykazuje troskę o satysfakcję klienta,
- jest innowacyjna technologicznie,
- jest zdyscyplinowana i swobodna,
- jest specjalistyczna w swojej dziedzinie,
- funkcjonuje bez biurokracji i ograniczeń,
- cechuje ją bezpośredni kontakt z interesariuszami,
- troszczy się o dobrą jakość wyrobów i usług,
- jest wydajna, autonomiczna, zarządzana przez wspólne wartości,
- jest wiarygodna finansowo,
- posiada płaską strukturę organizacyjną.

J. Clemmer wskazuje na główne elementy doskonałej organizacji w XXI wieku. Są to²¹⁷:

- intensywna koncentracja na kliencie i rynku: systemy, struktury, procesy i innowacje są ukierunkowane na informacje z rynku i od klientów i wpływają z nich. Pracownicy terenowi i praktyczna kadra kierownicza wyższego szczebla napędzają organizację w codziennych kontaktach z klientami i partnerami,
- oparte na zespołach: zespoły operacyjne i usprawniające są wykorzystywane w całej organizacji. Wiele zespołów operacyjnych zarządza całymi systemami lub

²¹¹ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 349.

²¹² T. Borys, P. Rogala, *Doskonalenie znormalizowanych...*, op. cit., s. 26-30.

²¹³ J. Supernat, *Management, Tezaurusz kierownictwa*, Kolonia Limited, Wrocław 2000, s. 150-155.

²¹⁴ K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

²¹⁵ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik nowości, AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 282.

²¹⁶ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie...*, op. cit., s. 199.

²¹⁷ J. Clemmer, *High Performance Organization Structures and Characteristics*, The Clemmer Group, <https://www.clemmergroup.com/articles/high-performance-organization-structures-characteristics/>, data dostępu 24.05.2023.

samodzielnymi podsystemami, takimi jak regiony, oddziały, procesy i kompletne jednostki biznesowe,

- wysoce autonomiczne i zdecentralizowane: dziesiątki, setki lub tysiące jednostek mini-biznesu lub firm są tworzone w ramach jednej firmy. Lokalne zespoły dostosowują asortyment produktów i usług swojej firmy do rynku i warunków. Rekonfigurują również istniejące produkty i usługi lub opracowują nowe eksperymentalne prototypy, aby spełnić potrzeby klientów/partnerów,
- oparte na przywództwie służebnym: managerowie wyższego szczebla zapewniają silną wizję, wartości i cele oraz strategiczny kierunek by kształtować organizację. Wąskie i zmotywowane kierownictwo oraz personel centrali zaspokajają potrzeby tych ludzi, którzy wykonują pracę, na której klientom naprawdę zależy i za którą są gotowi zapłacić. Systemy wsparcia mają służyć serwerom i producentom, a nie zarządowi i biurokracji,
- sieci, partnerstwa i sojusze: granice organizacyjne i działowe zacierają się, gdy zespoły sięgają po wiedzę fachową, materiały, kapitał lub inne wsparcie, których potrzebują, aby sprostać potrzebom klientów i rozwijać nowe rynki. Uczenie się, jak współpracować z innymi zespołami lub organizacjami, szybko staje się umiejętnością o krytycznym znaczeniu dla wydajności,
- mniej i bardziej wykwalifikowani pracownicy: księgowi, specjaliści ds. zasobów ludzkich, specjaliści ds. doskonalenia, kierownicy zakupów, inżynierowie i projektanci są w trakcie działań operacyjnych jako członkowie zespołu operacyjnego, albo sprzedają swoje usługi firmie. W razie potrzeby wiele zespołów pozyskuje również część wiedzy specjalistycznej z zewnątrz (np. outsourcing),
- kilka poziomów zarządzania: zakresy kontroli rozciągają się na dziesiątki, a nawet setki osób (zorganizowanych w samozarządzające się zespoły) raportując do jednego głównego managera. Skuteczni managerowie są wysoce wykwalifikowani w kierowaniu i ustalaniu celów i priorytetów oraz rozwoju, szkoleniu i coachingu,
- jeden punkt kontaktu z klientem: ciągłość z klientem jest utrzymywana przez niezmienną małą grupę lub osobę mimo zmian personalnych. Wewnętrzne systemy obsługi i wsparcia służą potrzebom osoby lub zespołu koordynującego i zarządzającego relacjami z klientem.

Doskonała firma stwarza warunki do trwałego rozwoju i bycia konkurencyjnym na zmieniającym się rynku.

1.7. Przesłanki i uwarunkowania doskonalenia

Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania przynosi określone korzyści. Badania potwierdzające tę tezę zostały przeprowadzone przez T. Borysa i P. Rogalę (tab. 1.3.)²¹⁸.

Tabela 1.3. Kierunki doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania wg odsetka wskazań oraz średniej oceny znaczenia

Wyszczególnienie	Ogółem		Biznes		Administracja	
	Procent wskazań	Średnia ocena	Procent wskazań	Średnia ocena	Procent wskazań	Średnia ocena
Zwiększenie satysfakcji klientów	71,7	18,3	67,1	19,0	90,0	17,5
Zwiększenie skuteczności działania	74,7	14,4	74,7	14,5	75,0	14,7
Zwiększenie efektywności działania	80,8	18,7	82,3	20,0	75,0	13,8
Zwiększenie zaangażowania pracowników	77,8	14,9	77,2	15,1	80,0	14,1
Zwiększenie zaangażowania kierownictwa	64,6	15,2	64,6	15,9	65,0	12,1
Podniesienie kompetencji pracowników	69,7	11,4	64,6	11,6	90,0	11,2
Zmniejszenie liczby niezgodności	59,6	11,3	57,0	11,9	70,0	9,1
Zwiększenie ogólnego bezpieczeństwa organizacji	44,4	10,9	41,8	11,9	55,0	9,3
Zwiększenie ilości dokumentacji	54,5	13,3	50,6	13,8	70,0	10,7

Źródło: T. Borys, P. Rogala, *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011, s. 67.

Przeprowadzone badania pokazują, że doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania wpływa na zwiększenie satysfakcji klientów, skuteczności i efektywności działania oraz zaangażowania pracowników zdaniem 70-80% badanych. Lepiej w tych obszarach wypadła administracja w porównaniu do biznesu.

Doskonalenie organizacji przynosi następujące korzyści:

- w koncepcji systemu zarządzania jakością prezentowane przez J. Oaklanda wszystkie realizowane funkcje określone zastały jako procesy. Dla autora procesy to zestawy wzajemnie powiązanych lub oddziałujących działań, które przekształcają wejścia w wyjścia²¹⁹,
- rozwiązania w oparciu o spełnienie wymagań norm ISO 9000 tworzą możliwości doskonalenia poprzez poprawę standaryzacji działań, zmniejszenie niezgodności wewnętrznych, wzrost świadomości, zmniejszenie reklamacji, wzrost skuteczności komunikacji społecznej, wzrost zaangażowania pracowników. Badania

²¹⁸ T. Borys, P. Rogala, *Doskonalenie sformalizowanych ...*, op. cit., s. 87.

²¹⁹ J.S. Oakland, *Oakland on Quality Management*, Elsevier Butterworth Heineman, Oxford 2004, s. 17-18.

przeprowadzone przez M. Urbaniaka potwierdzają te aspekty dotyczące przyczyn wdrożenia narzędzi doskonalenia operacyjnego procesów²²⁰,

- usprawnianie procesów biznesowych jest priorytetem biznesowym. Wyniki EXP Instytutu Gartnera przeprowadzonych wśród kadry kierowniczej ok. 200 firm na całym świecie potwierdzają te wyniki²²¹,
- Procesy doskonalenia w organizacji powinny prowadzić do wzrostu jej efektywności. P. Folan, i J. Browne w oparciu o analizę 80 artykułów naukowych stworzyli trzydzieści dwa kryteria, które system doskonalenia i pomiaru efektywności powinien spełniać. System powinien być oparty na²²²:
 - ✓ strategicznej roli firmy,
 - ✓ wielo-kryterialności,
 - ✓ ocenianiu pracy grupowej a nie indywidualnej
 - ✓ ustaleniu konkretnych celów oraz korygowaniu ich po ich osiągnięciu,
 - ✓ pomiarach łatwych do zrozumienia,
 - ✓ zbieraniu danych, gdzie wydajność podlega ocenie,
 - ✓ grafy powinny być główną metodą raportowania,
 - ✓ dane powinny być dostępne do stałego wglądu,
 - ✓ wydajność powinna być raportowana dziennie lub tygodniowo,
 - ✓ dostawcy powinni być oceniani pod względem jakości i realizacji dostaw,
 - ✓ nacisk kładziony jest na ewolucję, dynamikę, ciągle doskonalenie i uczenie się w zakresie projektowania systemów zarządzania wydajnością,
 - ✓ rachunkowość powinna być połączona z pomiarem wyników,
 - ✓ systemy zarządzania wydajnością powinny się wzajemnie wspierać i być spójne z celami biznesowymi i krytycznymi czynnikami sukcesu,
 - ✓ systemy zarządzania wydajnością powinny skutecznie pokazywać jak skutecznie zaspokajane są potrzeby i oczekiwania klientów,
 - ✓ koncentrować się na pomiarach dla klienta, które rozumie,
 - ✓ dostarczać pomiarów, które dla wszystkich członków organizacji są zrozumiałe oraz ich wpływ na cały biznes,
 - ✓ dobrze zdefiniowanych i mierzalnych kryteriach dla organizacji,
 - ✓ procedurach do zmierzenia środków,
 - ✓ informacji zwrotnej dostarczanej na wielu poziomach firmy,
 - ✓ informacji zwrotnych powiązanych ze sobą funkcjonalnie do wsparcia wdrażania strategii,
 - ✓ umożliwieniu managerom monitorowania wyników w kilku obszarach jednocześnie,
 - ✓ uzupełnieniu mierników niefinansowych firmy,
 - ✓ pomiarze całego systemu dostarczania produktu, od dostawcy do klienta,
 - ✓ zaprojektowaniu tak, by ocena standardów na poziomie oddziału była zgodna z celami produkcyjnymi zakładu,
 - ✓ zaprojektowaniu by ocena standardów na poziomie zakładu i oddziału była spójna z środowiskiem produkcyjnym,
 - ✓ zaprojektowaniu by informacje o celach strategicznych firmy były udostępnianie na poziomie zakładu i oddziału do konkurencji organizacyjnej między nimi,

²²⁰ M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia...*, op. cit., s. 20-21.

²²¹ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie...*, op. cit., s. 208.

²²² P. Folan, J. Browne, *A review of performance measurement: Towards performance management*, *Computers in Industry* 56, National University in Ireland, Galway, Ireland 2005, s. 30-31.

- ✓ udostępnianiu informacji dotyczących celów strategicznych pomiędzy obszarami funkcjonalnymi do zapewnienia celów organizacyjnych w zakładach i oddziałach,
- ✓ stosowaniu do kwestionowania założeń strategicznych,
- ✓ wdrażaniu w sposób nie wywołujący strachu oraz polityki i działalności wywrotowej,
- ✓ zaprojektowaniu do ułatwiania audytu,
- ✓ zrozumieniu bieżących wskaźników, identyfikację niedociągnięć i uwzględnienie bieżących inicjatyw.

Doskonalenie zarządzania w organizacji obejmuje wszystkie obszary i procesy. Ważną rolę pełni w tym procesie doskonalenie ZZL.

1.8. Wpływ outsourcingu na procesy doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi

Outsourcing zasobów ludzkich staje się coraz bardziej powszechny w dzisiejszym miejscu pracy. Jest szczególnie popularny w dziale zasobów ludzkich, w których firmy mogą uzyskać korzyści, zlecając zewnętrznym firmom wykonywanie funkcji HR, takich jak listy płac czy administrowanie świadczeniami i relacjami pracowniczymi. Outsourcing w zakresie zasobów ludzkich powinien być zlecany z uwagą. Badanie Vault wykazało, że 47% firm planuje zwiększyć wykorzystanie outsourcingu zasobów ludzkich w ciągu najbliższych trzech lat, a głównym tego powodem jest to, że outsourcing HR jest stosunkowo prostą funkcją, a oszczędności uzyskane dzięki outsourcingowi są odpowiednio wysokie, by pokryć koszty zatrudnienia firmom oferującym usługę outsourcingu HR²²³. Outsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi, czyli HRM, polega na zatrudnieniu zewnętrznej firmy do obsługi części lub całości potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, przy rezygnacji korzystania z wewnętrznego działu HR w firmie częściowo lub całkowicie.

T. Sapeta przedstawia obszary związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, które realizują pracownicy przedsiębiorstwa macierzystego i usprawniają w ten sposób ZZL. Są to: tworzenie wytycznych dla kadry zarządzającej, kształtowanie stosunków pracy, prowadzenie dokumentacji pracowników, przygotowanie strategii, polityki i programów komunikacji wewnętrznej, aktualizacje danych w systemach IT, które wspierają ZZL, administrowanie zmianami personalnymi, aktualizacja i przechowywanie akt pracowniczych. Autor wskazuje także zalety stosowania outsourcingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, którymi są²²⁴:

- wprowadzenie nowych metod zarządzania w HR,
- podniesienie poziomu obsługi klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- eliminacja wadliwych ogniw,
- dostęp do wiedzy,
- zmniejszenie zatrudnienia,
- niższe koszty całkowite przy ZZL przy użyciu firmy zewnętrznej na rzecz zleceniodawcy,
- zastosowanie przez firmę zewnętrzną nowoczesnych rozwiązań IT, dzięki czemu zleceniodawca nie musi ponosić kosztów na zakup drogiego oprogramowania komputerowego do ZZL,

²²³ M. Nguwi, Outsourcing in Human Resources: Everything you need to know, <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/outsourcing-in-human-resources-everything-you-need-to-know->, data dostępu 24.05.2023.

²²⁴ T. Sapeta, *Zastosowanie koncepcji outsourcingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, nr 719, s.86 -88.

- dostęp przez firmę zewnętrzną do ekspertów różnych branż,
- szybka eliminacja finansowych obciążeń związanych z obsadzaniem stanowisk dla zlecającego.

J. Walas-Trębacz przeprowadziła badania wśród 85 pracodawców na terenie Polski w 2021 roku stawiając tezy, że outsourcing jest narzędziem podnoszącym skuteczność procesu rekrutacji dla organizacji go zlecającej oraz że najczęstszym powodem wdrożenia outsourcingu jest zbyt długi okres poszukiwań i trwania rekrutacji. Wśród korzyści, jakie organizacje osiągnęły dzięki wdrożeniu outsourcingu rekrutacji, ankietowani najczęściej wskazali: dostęp do większej liczby kandydatów (78%), oszczędność wysiłku organizacji (72%), dostęp do lepszej tzw. puli kandydatów (70%), oszczędność czasu (69%), redukcję kosztów (63%), poprawę jakości rekrutacji (62%) oraz wyższy poziom kompetencji kandydatów na stanowiska (45%)²²⁵.

M.F. Greaver w swojej pracy o outsourcingu strategicznym wskazuje cele outsourcingu. Celami organizacyjnym jest poprawa wzrostu efektywności oraz poprawa elastyczności działania w zmieniającej się rzeczywistości. Celami rozwojowymi outsourcingu są²²⁶:

- rozwój działalności operacyjnej przez wzrost wydajności i doskonalenie jakości,
- pozyskiwanie z zewnątrz ekspertów, technologii oraz umiejętności, których organizacja przed outsourcingiem nie miała możliwości osiągnąć,
- poprawa zarządzania i kontroli,
- dostęp do innowacji.

Autor wskazuje w wykorzystaniu outsourcingu także cele pracownicze takie jak wzrost zaangażowania pracowników i cele kosztowe w postaci zmniejszenia kosztów prowadzenia działalności ubocznej i pomocniczej²²⁷.

Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przy zastosowaniu outsourcingu wpływa na²²⁸:

- redukcję kosztów związanych z naborem, rozwojem, adaptacją i utrzymaniem pracowników,
- rozwiązanie problemów z pozyskaniem personelu, jakością pracy, zaangażowaniem i rozwojem,
- zapewnienie pomocy zespołom doświadczonych specjalistów trenerów, mentorów, coachów, kadrowych, radców prawnych itp.,
- redukcję kosztów związanych z nakładami inwestycyjnymi na utrzymanie bazy technicznej, w tym oprogramowania IT,
- efektywne wspieranie głównych procesów biznesowych,
- zapewnienie stałego i aktywnego doradztwa dla zarządu i kadry managerskiej.

M. Hammer i K. Somers wskazują wywieranie presji przez otoczenie na przedsiębiorstwo oraz poprawę jego produktywności (wydajności) zasobów i budowania procesów, które wspierają kluczowe kompetencje, dodając wartości. Aktualne warunki konkurencyjności zmieniają podejście do rozumienia produktywności zasobów i wskazują potrzebę nowych sposobów myślenia, do których można zaliczyć²²⁹:

²²⁵ J. Walas-Trębacz, *Wykorzystanie outsourcingu w rekrutacji – opinie pracodawców*, e-mentor 2022, 95/3, s. 72-82.

²²⁶ M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 4-5.

²²⁷ Ibidem.

²²⁸ <https://www.heuresis.pl/pl/blog/outsourcing-obszaru-zarzadzania-zasobami-ludzkimi/>, data dostępu 02.04.2023.

²²⁹ M. Hammer, K. Somers, *Resource Productive Operations*, McKinsley & Company, London 2014, s. 5-6.

- myślenie kategoriami „szczupłego” zarządzania (think lean), polegające na szerszym wykorzystaniu koncepcji standaryzacji, ciągłego udoskonalania i zastosowania zintegrowanych kluczowych wskaźników efektywności (Key Performance Indicators) poprzez ich zmianę w inicjatywy stymulujące poprawę produktywności zasobów,
- myślenie w kategoriach zyskowności na godzinę (think profit per hour) polegające na analizie rentowności działań w wybranym okresie, pozwalające na zidentyfikowanie czynności najbardziej kosztownych i mogących podlegać outsourcingowi np. zasobów ludzkich,
- myślenie holistyczne (think holistic), do którego należą systemy techniczne oraz procesy realizowane przez pracowników przy pomocy tych systemów w celu kreowania wartości,
- myślenie w kategoriach ograniczeń (think limits) zakładających maksymalną jakość i efektywność bez żadnych braków.

Wskazane przez autorów podejścia są elementami procesu outsourcingu, który pozwala na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi.

S. Domberger wskazuje, że outsourcing ZZL zwiększa wydajność organizacyjną przez tworzenie trzech następujących obszarów w doskonaleniu go²³⁰:

- redukcję pracowników,
- wdrażanie nowych umiejętności i praktyk pracowniczych,
- modyfikowanie indywidualnych inicjatyw, warunków zatrudnienia oraz stosunku do pracy.

J. Drzewiecki w swojej pracy podjął problematykę outsourcingu jako narzędzia zmiany modelu biznesu, a co za tym idzie doskonalenia outsourcingu w zarządzaniu poprzez zmianę. Autor wskazał cztery warianty outsourcingu w zarządzaniu w kontekście zmiany biznesu oraz doskonalenie (tab. 1.4.).

Tabela 1.4. Outsourcing jako narzędzie zmiany modelu biznesu.

Określenie wariantu	Ogólna charakterystyka wariantu	Specyfika outsourcingu	Ważny efekt realizacji wariantu	Wymagania dla outsourcingu	Poziom znaczenia przesłanek zmian granic organizacji
Scenariusz 1: Outsourcing jako doskonalenie sposobów realizacji procesów/funkcji	Zmiana wymagań klienta dotyczących standardu usługi, często w zestawieniu z pojawieniem się nowej konkurencji lub wzrostem poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w sektorze (zagrożenie wyboru przez klienta oferty	Głównym celem outsourcingu będzie doskonalenie realizowanych procesów/funkcji w układzie: czas-koszty- jakość. W tym przypadku najczęściej wystąpi „klasyczny” outsourcing (wydzielenie części obszarów lub procesów	Pojawienie się nowego partnera, brak nowych funkcji/procesów. Zmianie może ulec element „kluczowi partnerzy” (jeżeli podmiot zdecyduje się na zastosowanie outsourcingu w obszarze istotnym dla propozycji wartości). W zależności od zakresu zmiany potrzeb	Najczęściej występuje możliwość wysokiej standaryzacji działań outsourcingowych wynikających m.in. z charakteru wydzielanych zadań/funkcji/procesów	Główne przesłanki to redukcja kosztów, konkurencyjności podmiotu (głównie w kontekście kosztów)

²³⁰ S. Domberger, *Doing business in government*, Australian Financial Review 1999, s. 151.

	innego podmiotu) Outsourcing jako narzędzie doskonalenia efektywności w modelu biznesu	dotychczas realizowanych wewnątrz organizacji), przede wszystkim w odniesieniu do części obszarów pomocniczych	klienta/zakresu zmian w sektorze		
Scenariusz 2: Zmiana elementów modelu biznesu innych niż propozycja wartości oraz segmenty klientów	Zmiana potrzeb klienta dotycząca przede wszystkim: kanałów i/lub relacji (sposobu obsługi). Outsourcing jako narzędzie zwiększenia efektywności prowadzonej działalności oraz modyfikacji modelu biznesu	Outsourcing jako jedno z możliwych rozwiązań problemu. Wydzielone mogą zostać dotychczas realizowane działania, często pojawiają się jednak również nowe obszary, w których przedsiębiorstwo może zastosować outsourcing	Zmiana w obszarze kanałów i/lub relacji może towarzyszyć zmianą jednego lub więcej elementów odpowiadających za stworzenie propozycji wartości. Przede wszystkim może ulec element „kluczowi partnerzy”	W porównaniu z 1 wyższe wymagania dotyczące: formy kontraktu, relacji z partnerem oraz sposobów realizacji outsourcingu. Pożądana analiza wpływu zastosowania outsourcingu na percepcję przedsiębiorstwa przez klienta (satysfakcja klienta, możliwość zaspokojenia jego potrzeb itd.)	Obok przesłanki redukcji kosztów pojawia się: koncentracja na podstawowej działalności, dywersyfikacja ryzyka, wykorzystanie okazji rynkowych. Znacznie może odgrywać wzrost konkurencyjności podmiotu w wymiarze jakości oferowanych produktów/ usług.
Scenariusz 3: Zmiana propozycji wartości i/lub segmentów klientów.	Zmiana potrzeb klienta skutkująca zmianami w propozycji wartości i/lub pojawienie się nowych segmentów klientów (np. jako efekt dywersyfikacji) Outsourcing jako narzędzie zwiększania efektywności oraz modyfikacji modelu biznesu, szczególnie -w	Outsourcing postrzegany jest narzędzie modyfikacji propozycji wartości. Wysokiemu znaczeniu decyzji dotyczących outsourcingu dla przedsiębiorstwa towarzyszy najczęściej występowanie elementów outsourcingu strategicznego oraz transformacji	Zmiana w obszarze: propozycji wartości, segmentów klientów. Wysokie prawdopodobieństwo wysokiego poziomu zmian dotyczących struktury oraz konfiguracji zasobów	Wysokie. Konieczność nie tylko uwzględnienia obecnego kształtu modelu biznesu i jego wpływu na formę kontraktu, charakter relacji oraz sposób realizacji outsourcingu ale również przeprowadzenie analizy wpływu zastosowania	Wysokie, wiele przesłanek o istotnym znaczeniu, również w kontekście: zapewnienia konkurencyjności podmiotu oraz zwiększenia wartości dodanej tworzonej przez przedsiębiorstwo

	obszarze propozycji wartości	nego. Cechą charakterystyczną jest wykorzystanie outsourcingu w kilku obszarach, często powiązanych ze sobą w procesie tworzenia wartości. Może wystąpić konieczność przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie partnera (dostosowanie do potrzeb klienta w outsourcingu). Możliwy problem dopasowania modeli biznesu klienta oraz partnera outsourcingu		a na kształt modelu biznesu w przyszłości. Szczególnie istotne czynniki: charakter relacji z partnerem (aspekt zaufania), potencjalny udział partnera w tworzeniu wartości	
Scenariusz 4: Model biznesu oparty na outsourcingu	Uwzględnienie outsourcingu w procesie projektowania i przebudowy modelu biznesu Outsourcing jako fundament modelu biznesu ("modelu biznesu outsourcingowego")	Outsourcing jako kluczowa kompetencja przedsiębiorstwa, silna wirtualizacja organizacji i klienta outsourcingu, najwyższe wymagania dotyczące umiejętności zarządzania relacjami z partnerem, wysoki poziom wymaganej wiedzy dotyczącej outsourcingu i doświadczenia w realizacji tego typu przedsięwzięć	Wysoki poziom głębokości i szerokości outsourcingu. Modyfikacja wszystkich elementów modelu biznesu jako efekt zastosowania outsourcingu/ w powiązaniu z outsourcingiem	Najwyższy. Najczęściej pełny wariant outsourcingu transformacyjnego	Jak wyżej.

Źródło: J. Drzewiecki, *Outsourcing jako narzędzie zmiany modelu biznesu. Perspektywa Business Model Canvas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 298-300.

M. Armstrong wskazuje w outsourcingu ZZL na znaczącą rolę konsultantów ds. zarządzania jako usługodawców w dziedzinach takich jak rekrutacja, zatrudnianie kadry managerskiej i szkolenia. Doskonali oni ZZL w outsourcingu poprzez²³¹:

- wprowadzenie nowych systemów czy procedur,
- prowadzenie procesów analizy i diagnozy w celu opracowania zaleceń dotyczących rozwiązywania problemów,
- wspieranie procesu zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa.

V.A. Joe Raja wskazuje usługi, które doskonali outsourcing w obszarze HR. Pozwalają one prowadzić:²³²

- akta osobowe poprzez coroczny przegląd kontraktu pracownika, audyt strategii, polityk i procedur w HR, wdrożenie procedur dotyczących zatrudniania i zwalniania, proces opisu stanowiska, rozmowy dotyczące rozwiązania umowy, program rozwoju pracowników, proces zarządzania wydajnością, wsparcie on-site, programy retencji pracowników, długoterminowe programy motywacyjne, budowanie moralów pracowniczych, przegląd planu wynagrodzeń),
- proces rekrutacji poprzez zatrzymanie pracowników w firmie, strategię rozwoju opisu stanowiska, umieszczanie reklam, weryfikacja kandydatów, referencje i sprawdzanie historii zatrudnienia, rozmowy z kandydatami i rekomendacje, rozwój i koordynacja oferty, integracja nowego pracownika),
- usługę zarządzania HR poprzez usługi maklerskie, niestandardowe strategię i projekty planu świadczeń, analizę korzyści, kontrolę kosztów, rekomendację redukcji, rozwój komunikacji pracowniczej, usługi kwalifikacyjne i rejestracyjne, rozstrzyganie roszczeń pracowniczych, comiesięczny audyt i uzgadnianie faktur, dostęp pracowników on-line do informacji o świadczeniach,
- usługę płacowo-wynagrodzeniową poprzez funkcje samoobsługi pracowników, przetwarzanie i raportowanie listy płac, raportowanie podatków od wynagrodzeń, śledzenie czasu wolnego, rejestrację świadczeń online.

Po dokonaniu analizy wybranej literatury można stwierdzić, że outsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi pozwala:

- usprawnić proces selekcji i rekrutacji,
- zaoszczędzić czas i zasoby,
- na dostęp do eksperckiej wiedzy,
- na przestrzeganie przepisów prawa pracy,
- poprawić wskaźniki retencji pracowników,
- na wykorzystywanie wskaźników KPI do zarządzania pracownikami,
- na zwiększenie wydajności i produktywności,
- na zastosowanie narzędzi IT do zarządzania zasobami ludzkimi
- usprawnianie wszelkich procesów koniecznych do ZZL.

Biorąc pod uwagę powyższe należy oczekiwać coraz szerszego wykorzystania outsourcingu w procesie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach (szerzej na temat outsourcingu w rozdziałach II i III).

²³¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 66-67.

²³² V.A. Joe Raja, *Emerging Trends in Human Resource Management with special focus on Outsourcing in various Sectors*, International Journal of Management 2012, Vol.3, Issue 1, s. 197-204.

Rozdział II – Istota i historia outsourcingu

2.1 Istota i przegląd definicji outsourcingu

Pojęcie outsourcingu w naukowej terminologii ekonomicznej jest stosunkowo nowe. Związane jest z nowymi zjawiskami, które dzielą procesy wytwórcze na części składowe, mogą być wykonywane w różnych krajach oraz lokalizacjach, przez różne podmioty, powiązane ze sobą kapitałowo lub całkowicie niezależnie. Outsourcing jest powiązany z różnymi zagadnieniami ekonomicznymi takimi jak: handel międzynarodowy, podział pracy, międzynarodowy przepływ czynników wytwórczych, problem wyboru pomiędzy produkcją a kupnem dóbr i usług (make or buy), przed jakimi stoją przedsiębiorstwa. Rzeczownik outsourcing po raz pierwszy został użyty w 1979 roku w Journal of Royal Society of Arts (Vol. CXXVII, 141/1), w kontekście zlecenia przez producentów samochodów usług inżynierskich firmom niemieckim²³³. Według Online Etymology Dictionary pochodzenie terminu „outsourcing” wiąże się z angielskim czasownikiem „outsource”, utworzonym na bazie przymiłka „out” („na zewnątrz”) oraz rzeczownika „source” („źródło”)²³⁴.

Niezależnie od faktycznej etymologii tego słowa, pojęcie „outsourcing”, według słownika Merriam-Webster, odnosi się do kupowania potrzebnych organizacji dóbr i usług od zewnętrznego dostawcy na podstawie zawartego kontraktu²³⁵. Bardziej precyzyjną definicję outsourcingu proponuje J. Inman (2005) w Encyclopedia of Management. Według niego outsourcing odnosi się do praktyki firm polegającej na płaceniu innym przedsiębiorstwom za wykonanie funkcji lub produkcję dóbr, które mogły być wytworzone w ramach przedsiębiorstwa macierzystego. W porównaniu ze zwykłą relacją pomiędzy dostawcą a klientem, outsourcing, zdaniem Inmana, wiąże się z większą skalą wymiany informacji, koordynacją i budową zaufania pomiędzy tymi podmiotami, gdyż w wyniku outsourcingu przekazywany jest większy zakres kontroli menedżerskiej²³⁶.

Według M. Trockiego outsourcing pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia outside-resource-using, tzn. wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Outsourcing definiowany bywa często jako przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazywanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Polskojęzycznymi odpowiednikami terminu „outsourcing” mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie”²³⁷. Innym spojrzeniem na definicję outsourcingu jest definicja podana przez J. Buckiego w artykule „The Advantages and Disadvantages of Outsourcing in Business”²³⁸. Outsourcing (czasami zwany również "kontraktowaniem") jest praktyką biznesową stosowaną przez firmy w celu obniżenia kosztów lub poprawy wydajności poprzez przeniesienie zadań, operacji, zleceń lub procesów na zewnętrzne, zlecone strony trzecie, na znaczny okres.

²³³ M. Amiti, S.J. Wei, *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?*, Economic Policy 2005, s. 307-347.

²³⁴ <https://www.etymonline.com/search?q=outsource>, data dostępu 27.09.2018.

²³⁵ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/outsource>, data dostępu 27.09.2018.

²³⁶ M. J. Rydło, *Offshoring i outsourcing, Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2013, s. 19.

²³⁷ M. Trocki, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Gospodarka Materialowa i Logistyka 1999, nr 9, s. 181-183; M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 1-320; J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 1-591.

²³⁸ J. Bucki, www.thebalance.com/what-is-outsourcing-2533662, data dostępu 27.09.2018.

Funkcje, które są zakontraktowane, mogą być wykonywane przez stronę trzecią w siedzibie firmy lub poza nią²³⁹.

Przedsięwzięcia outsourcingu jako wpływające na zmianę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i jego kontaktów z otoczeniem mają charakter działań restrukturyzacyjnych. Mają one na celu redukcję struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ograniczenie zatrudnienia, zmniejszenie liczby komórek i stanowisk organizacyjnych i zmniejszenie liczby szczebli zarządzania. Dzięki tym zabiegom „odchudzona” struktura organizacyjna przedsiębiorstwa staje się bardziej elastyczna, zdolna do szybszych reakcji na zmiany zachodzące w jego otoczeniu. Przedsięwzięcia tego rodzaju określane są w literaturze przedmiotu jako: shrinking (kurczenie się organizacji), downsizing (zmniejszenie organizacji), delevering (ograniczenie liczby szczebli zarządzania) lub spin off („rozpinanie” struktury)²⁴⁰.

Według T. Kopczyńskiego outsourcing jest koncepcją złożoną i jego omówienie wymaga szerokiego ujęcia, uwzględniającego wiele różnych aspektów i zjawisk. Szczególną rolę odgrywają pojęcia mające bezpośredni związek z outsourcingiem, a jednocześnie stanowiące punkt wyjścia do rozpatrywania tej koncepcji, takie jak: decyzje „make or buy”, pojęcie kluczowych kompetencji oraz kooperacyjne formy współpracy przedsiębiorstw. Szczególnym obszarem decyzji w przedsiębiorstwach jest zasilanie w środki produkcji w postaci dóbr i usług. W praktyce istnieją dwa źródła zasilania: własne, czyli wytwarzanie w ramach własnej organizacji oraz obce, związane z zakupem od innych podmiotów gospodarczych. Źródła te, mają najczęściej charakter alternatywny, co oznacza możliwość ich wyboru²⁴¹.

Przegląd przykładowych definicji outsourcingu przedstawia tabela 2.1.

Tabela 2.1. Przegląd przykładowych definicji outsourcingu w literaturze światowej

Autor i rok	Definicja outsourcingu
Merriam Webster, 1979	Outsourcing to nabywanie (czegoś, na przykład niektóre towary lub usługi potrzebne firmie lub organizacji) ze źródeł zewnętrznych, a zwłaszcza od dostawców zagranicznych lub niezrzeszonych: kontraktować pracę lub prace, które mają być wykonywane przez pracowników zewnętrznych lub zagranicznych.
Loh, Venkatraman, 1992	Outsourcing to znaczący wkład dostawców zewnętrznych w zasoby fizyczne i/lub ludzkie związane z całością lub określonymi komponentami infrastruktury IT w organizacji użytkownika.
Takac, 1994	Outsourcing to przekazanie aktywów komputerowych, sieci i ludzi od użytkownika do dostawcy, sprzedawca przejmuje odpowiedzialność za działalność zleconą na zewnątrz.
Altinkemer, Chaturvedi, Gulati, 1994	Outsourcing to akt zlecania podwykonawstwa części lub całości pracy systemu informacyjnego organizacji

²³⁹ Ibidem.

²⁴⁰ J.A.F. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000, s. 1-656; C.Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 67; A. Nalepka *Doskonalenie rozwiązań strukturalnego poprzez wydzielenie jednostek biznesu (spin off)*. Materiały na konferencję: *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, AE w Krakowie - TNOiK – CECIOS, Warszawa – Kraków 1999, s. 368-378.

²⁴¹ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, str. 41.

	zewnątrznemu dostawcy (dostawcom), aby zarządzać w jego imieniu.
Willcocks, Lacity, Fitzgerald, 1995	Outsourcing to przekazanie w zarząd osobom trzecim, dla wymaganego rezultatu, części lub całości informatycznego systemu informacyjnego (IS) organizacji i związanych z nią usług.
Grover, Cheon, Teng, 1996	Outsourcing to praktyka przekazywania części lub całości funkcji systemu informatycznego organizacji zewnętrznym usługodawcom.
Swink, 1999	Outsourcing to podejście do zarządzania, które umożliwia delegowanie odpowiedzialności operacyjnej agentowi zewnętrznemu za procesy lub usługi wcześniej świadczone przez przedsiębiorstwo. To może być zakup towaru lub usługi, która była wcześniej świadczona wewnętrznie.
Van Mieghem, 2001	Outsourcing to praktyka jednej firmy (podwykonawcy lub dostawcy) świadcząca usługę lub towar dla innej (kontrahenta, nabywcy lub producenta). Podwykonawstwo zazwyczaj odnosi się do sytuacji, w której wykonawca „nabywa przedmiot lub usługę, które normalnie nadają się do ekonomicznej produkcji w warunkach wykorzystania własnych urządzeń, które wymagają od wykonawcy udostępnienia specyfikacji podwykonawcy.
Trocki 2001	Outsourcing to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.
McCarthy, Anagnostou, 2004	Outsourcing stał się ważnym podejściem biznesowym, przy czym przewagę konkurencyjną można uzyskać, gdy produkty lub usługi są wytwarzane skuteczniej i wydajniej przez zewnętrznych dostawców. Jest to umowa, w której jedna firma wydziela część swoich istniejących wewnętrznych działalności innej firmie.
Robertson, Lamin, Livanis, 2010	Outsourcing jest wtedy gdy grupa zewnętrznych interesariuszy, takich jak konsumenci czy inwestorzy, przywiązują większą wagę do stworzenia wysokiej jakości produktu/usługi.
Kopczyński, 2010	Outsourcing to wydzielenie ze struktury organizacyjnej lub przekazanie na podstawie długookresowej umowy kontraktowej określonych funkcji i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznej jednostki organizacyjnej oraz nawiązanie z nią partnerskich relacji w celu podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa
Nowicka 2016	Outsourcing to sformalizowane porozumienie między klientem a dostawcą, na podstawie którego dostawca przejmuje zarządzanie i realizację procesów, tworząc wartość klienta. Zakres outsourcingu wynika z kontraktu, a dostawca jest odpowiedzialny za dostarczenie ustalonych efektów procesów, których jest właścicielem, i które są wykonywane z wykorzystaniem jego zasobów lub innych zasobów, w tym przekazanych przez klienta.

Dunbar, van Zyl 2018	Outsourcing to przeniesienie działań i procesów do zewnętrznego podmiotu.
Drzewiecki 2019	Outsourcing to praktyka korzystania z zewnętrznych zasobów podczas produkcji towarów i świadczenia usług, a także w innych działaniach generujących wartość, gdy przedsiębiorstwo ma możliwość wyboru między korzystaniem ze swoich własnych zasobów a zasobami dostępnymi w otoczeniu.
Ishizaka, Bhattacharya, Gunasekaran, Dekkers, Pereira, 2019	Outsourcing to umowa biznesowa, krajowa i/lub międzynarodowa (tzw. offshoring) oraz inicjatywa zarządzania strategicznego w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy poprzez zlecenie jej dotychczasowych funkcji wewnętrznych i/lub zewnętrznych niewnoszących wartości dodanej, i/lub funkcje o wartości dodanej, i/lub podstawowe kompetencje kompetentnemu dostawcy (dostawcom) w celu wydajnego wytwarzania produktów, i/lub usług oraz skutecznie dla firmy outsourcingowej.

Źródło: opracowanie na podstawie: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/outsource>, data dostępu 31.12.2022, C. Yang, J.B. Huang, *A decision model for IS outsourcing*, International Journal of Information Management 2000, 20, s. 225-239; J.A. Van Mieghem, *Coordinating Investment, Production and Subcontracting*, Management Science 2001, Vol. 45, No. 7, s. 954-971; F. Franceschini, M. Galetto, *Outsourcing: guidelines for a structured approach, Benchmarking*, An International Journal 2003, Vol. 10, No. 3, s. 246-260; I.P. McCarthy, A. Anagnostou, *The impact of outsourcing in the transaction costs and boundaries of manufacturing*, International Journal of Production Economics 2004, 88, No. 1, s. 61-71; A. Ishizaka, A. Bhattacharya, A. Gunasekaran, R. Dekkers, V. Pereira, *Outsourcing and offshoring decision making*, International Journal of Production Research 2019, 57, no. 13, s. 4187-4193, T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2010, s. 50, K. Nowicka, *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2016, s. 5-182, M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 83, B. Baatartogtokh, W. Dunbar, D. van Zyl, *The State of Outsourcing in the Canadian Mining Industry "Resources Policy"* 2018, no 59, s. 184, J. Drzewiecki, *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, Wyd UE we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 87.

W niniejszej pracy outsourcing będzie rozumiany zgodnie z definicją M. Trockiego: „Outsourcing to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”. Odwrócenie outsourcingu rozumiane jest jako insourcing. Szerzej problematykę tę rozwija G. Grela w „Insourcing procesów organizacyjnych. Istota, przyczyny i efekty”²⁴².

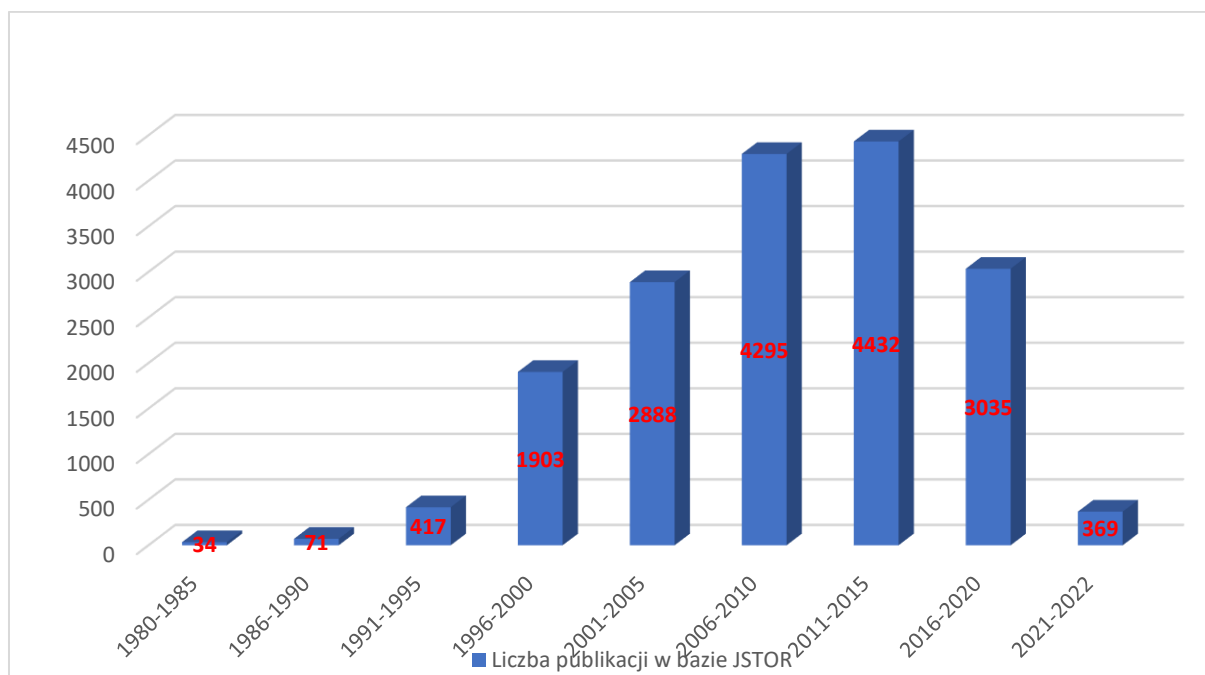
W publikacjach naukowych pojęcie „outsourcing” zaczęło być używane na początku lat 80. XX wieku. Potwierdzono to poprzez analizę jednych z największych i najbardziej prestiżowych baz artykułów naukowych -JSTOR i ScienceDirect. Wynika z niej, że termin ten po raz pierwszy został użyty w 1983 roku, w artykułach Calyson i Halpern (1983) oraz Tsurumi i Tsurumi (1983) na oznaczenie wykorzystania zewnętrznych dostawców przez producentów samochodów²⁴³.

Analizując dane z wykresu 2.1 dotyczące publikacji w bazie JSTOR, w których został użyty termin „outsourcing”, można stwierdzić, że ich liczba rosła od 1980 r. do 2015 r. i łącznie wynosiła 14040. Od 2016 do 2020 roku można zauważyć trend spadający, o czym świadczy ich liczba równa 3035 oraz użycie terminu w publikacjach „outsourcing” 369 razy w latach 2021-2022. Wykres 2.2, który powstał w oparciu o bazę ScienceDirect, pokazuje wzrost liczby obrazującej używanie terminu „outsourcingu” od 1980 r. do 2020 r. i wynosi on łącznie 26514.

²⁴² G. Grela, *Insourcing procesów organizacyjnych. Istota, przyczyny i efekty*, Wydawnictwo UMCS, 2024.

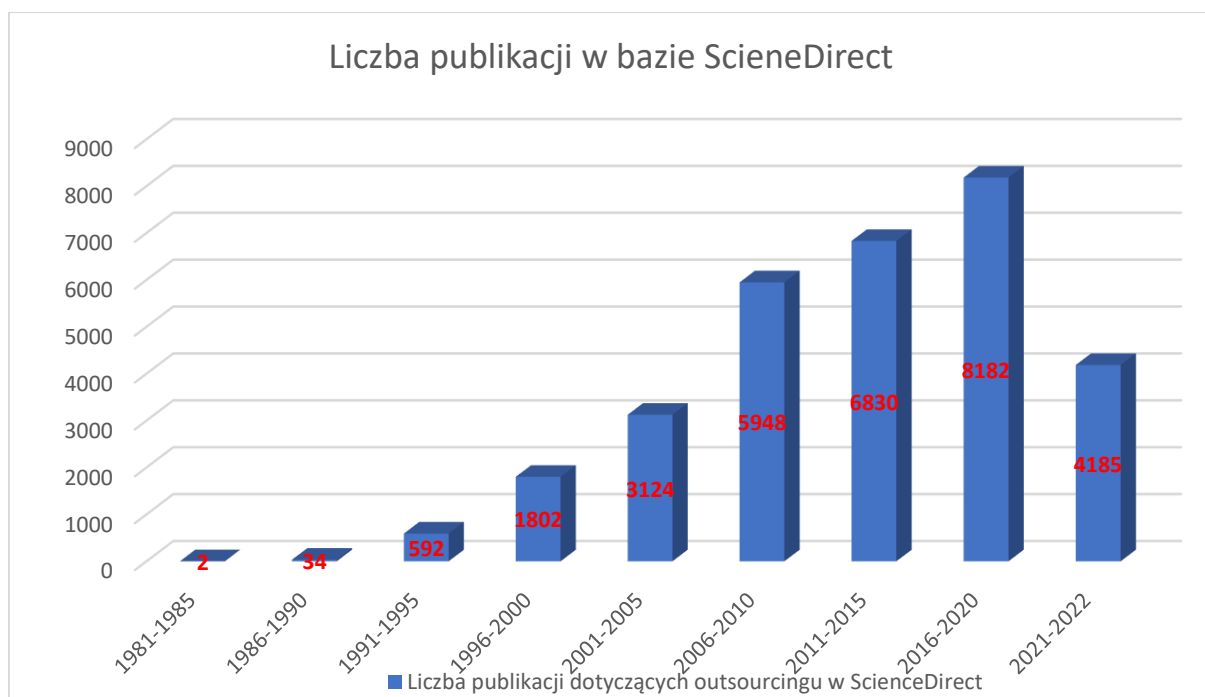
²⁴³ M. J. Rydło, *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2013, s. 19-20.

W okresie 2016-2020 liczba publikacji wyniosła 8182, natomiast w latach 2021-2022 tj. w ciągu 2 lat 4185, co sugeruje dalszy wzrost zainteresowania outsourcingiem.



Wykres 2.1. Liczba publikacji w bazie JSTOR, w których użyto terminu „outsourcing”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy JSTOR.

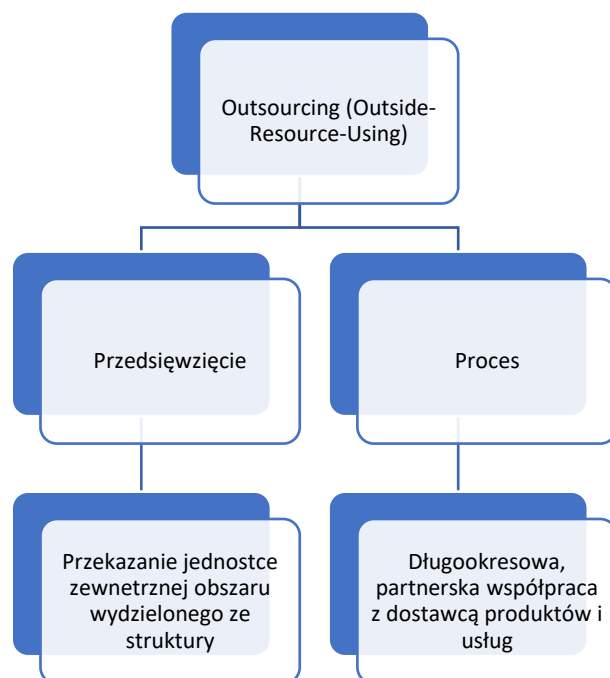


Wykres 2.2. Liczba publikacji w bazie ScienceDirect, w których użyto terminu „outsourcing”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy ScienceDirect.

Dotychczasowe rozważania wskazują, iż outsourcing jest pojęciem złożonym i składa się z dwóch elementów. Pierwszy jest formą przedsięwzięcia, w którym następuje przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, natomiast drugi dotyczy długookresowej

współpracy partnerskiej z jednostką zewnętrzną. Należy go traktować jako proces. Wykres nr 2.3. pokazuje elementy składające się na outsourcing²⁴⁴.



Wykres 2.3. Elementy składające się na współczesne pojęcie outsourcingu.

Źródło: T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, s. 48.

Outsourcing wpływa na zmianę struktury organizacyjnej poprzez zmniejszenie liczby komórek, stanowisk organizacyjnych, szczebli zarządzania i liczby zatrudnionych. W ten sposób przedsiębiorstwo staje się „wyszczuplone” i dzięki temu bardziej elastyczne i szybciej reaguje na zmiany w otoczeniu. Outsourcing jest istotną koncepcją na tle rozwijającego się w gospodarce trendu dekoncentracji, co prowadzi do dezintegracji łańcucha wartości, a przedsiębiorstwo, koncentrując się na jego jednym fragmencie, staje się koordynatorem tworzącym nową jakość poprzez inteligentne łączenie swoich aktywności i kluczowych kompetencji innych firm²⁴⁵.

Obecnie outsourcing kojarzony jest z następującymi działaniami:

- pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych;
- zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa;
- przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne²⁴⁶;
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy zamiast obciążenia własnych zasobów;
- strategiczny, wieloletni alians między firmą klientem a firmą dostawcą dóbr i usług²⁴⁷;
- kontrakt za wykonanie określonych produktów lub realizację usług przez firmę zewnętrzną²⁴⁸;

²⁴⁴ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu...*, op. cit., s. 47.

²⁴⁵ Ibidem, s. 49.

²⁴⁶ P. McHugh, G. Merli, A. William, *Beyond Business Process Reengineering, Towards the Holonnic Enterprise*, J. Wiley and Sons, Chichester 1995, s.135, za: M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku i usług informatycznych*, Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach 1998 s. 14.

²⁴⁷ M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów...*, op. cit., s. 14.

²⁴⁸ G. Hiemstra, J. van Tilburg, *Inzicht in uitbesteding: ondernemingsstrategie en besturing*, Van gorcum, Assen 1993, za: Ch. Fill E. Visser, *The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to the Make or Buy Decision*, Management Decision , 2000, s.43-50.

- działanie o strategicznym wymiarze będące próbą znalezienia właściwego rozmiaru przedsiębiorstwa dostosowanego do nowego otoczenia²⁴⁹.

2.2. Teoretyczne podstawy outsourcingu

Teoretyczne podstawy outsourcingu znajdują się zarówno w naukach o zarządzaniu, jak również w naukach ekonomicznych. Ważniejsze koncepcje i teorie, które uzasadniają zastosowanie outsourcingu w zarządzaniu i ich zastosowanie w badaniach to:

Koncepcja dylematów make or buy, która wiąże się z podstawowymi problemami działalności każdej organizacji – robić, wykonać samemu (make), czy też kupować, zlecić wykonanie na zewnątrz (buy) oraz czy podjąć przedsięwzięcie samemu, czy razem z innymi organizacjami²⁵⁰. Podejście do tych kwestii opiera się na czynnikach ekonomiczno-finansowych oraz jakościowych i związane jest z określeniem, czy inne przedsiębiorstwo może realizować określone zadanie taniej i/lub lepiej niż firma macierzysta²⁵¹. Niewłaściwa decyzja w tym zakresie może wpłynąć na wyższe koszty wytworzenia, funkcjonowania, nieefektywne wykorzystanie zasobów oraz utratę skuteczności działania²⁵².

Teoria kosztów transakcyjnych (Transaction Cost Economics TCE) R.H. Coase’a i O. Williamsona, w ramach której struktury gospodarcze rozpatruje się przez pryzmat kontraktowania²⁵³ w celu określenia optymalnych relacji, jakie przedsiębiorstwo powinno rozwijać na rynku²⁵⁴. Centralnym punktem tej koncepcji staje się analiza kosztów transakcyjnych, które obejmują wszelkie nakłady poniesione w procesie ustalania warunków i przebiegu organizacyjnego transakcji. Ogólna zasada w tym przypadku głosi, iż przedsiębiorstwo powinno realizować w ramach swojej struktury organizacyjnej te działania, dla których koszty wewnętrznej koordynacji są niższe od zewnętrznych kosztów transakcyjnych²⁵⁵, a pozostałe obszary winny być rozważone do wydzielenia w działalności outsourcingowej.

Teoria kosztów transakcyjnych jest tradycyjnie najszerzej stosowaną teorią outsourcingu. Uważa się, że teoria TCE zapewnia najlepsze narzędzia do podejmowania decyzji dla organizacji, które zamierzają zlecić swoje działania na zewnątrz, a następnie przygotować się do ich wdrożenia z uwagi na zmiany organizacyjne wynikające z outsourcingu²⁵⁶. Cechy tego modelu pozwalają na jego wdrożenie zarówno na etapie zarządzania relacjami, jak i przy fazie ponownego rozpatrzenia. Inną niezwykle przydatną cechą teorii TCE jest to, że można ją wykorzystać do analizy oraz wyboru umów outsourcingowych, które często są bardzo złożone. Wielu badaczy podeszło do zjawiska outsourcingu za pomocą teorii TCE. Po pierwsze, w ich badaniach dotyczących podejmowania decyzji w zakresie outsourcingu operacji IT, badacze

²⁴⁹ B. Rothery, I. Robertson, *The Truth about Outsourcing*, Gower Publishing, Aldershot 1995, za: Ch. Fill, E. Visser, *The Outsourcing Dilemma...*, op. cit., s. 43-50.

²⁵⁰ K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s.116.

²⁵¹ K.W. Platts, D.R. Probert, L. Canez, *Make vs. Buy Decisions: A Process Incorporating Multi-attribute Decision-making*, International Journal of Production Economics 2002, vol77, nr 3, s. 248.

²⁵² M. Tayles, C. Drury, *Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process*, Long Range Planning, vol. 34, nr 5/2001, s.606.

²⁵³ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998, s.32.

²⁵⁴ P. Humhreys, R. McIvor, R. Huang, *An Expert System for Evaluating the Make or Buy Decision*, Computers & Industrial Engineering 2002, vol. 42, nr 2-4, s. 568.

²⁵⁵ M. Trocki, *Outsourcing funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2001, nr 2, s.7.

²⁵⁶ A. Vaxevanou, N. Konstantopoulos, *Models referring to outsourcing theory*, Procedia – Social and Behavioral Sciences 2015, 175, s. 573.

M. Lacity i L. Willcocks zbadali fazę przygotowania, wyboru dostawcy, zarządzania relacjami i ponownego rozpatrzenia z punktu widzenia teorii TCE²⁵⁷.

B.A. Aubert, S. Rivard i M. Patry zaproponowali model łączący teorię TCE z teorią niekompletnych kontraktów, w celu sformułowania modelu wyjaśniającego etapy przygotowania i relacji z kierownictwem²⁵⁸. S. Ulset badał rolę badań i rozwoju w procesie outsourcingu na podstawie teorii TCE, podkreślając potrzebę organizacji ochrony własności intelektualnej swoich patentów. Jego model analizuje fazy przygotowania, wyboru dostawcy i zarządzania relacjami²⁵⁹.

H. Brandes, J. Lilliecreutz i S. Brege zbadali czynniki decydujące o sukcesie outsourcingu. Ich model został oparty na teorii TCE i badał fazy: przygotowania, zarządzanie relacjami i ponowne rozważenie. Badacze doszli do wniosku, że kiedy podjęto decyzję o outsourcingu opartego na teorii TCE, wynik jest lepszy, niż w przypadku, gdy dostawcy uda się opracować własną silną bazę produkcyjną²⁶⁰. W 2004 r. Aubert, Rivard i Patry przedstawili nowy model, który ponownie łączy obie teorie (TCE z teorią niekompletnych kontraktów) w celu interpretacji wyłącznie fazy przygotowawczej outsourcingu²⁶¹.

Teoria kompetencji podstawowych opiera się na teorii zasobów i jest efektem jej ewolucji. Badacze C.K. Prahalad i G. Hamel zdefiniowali w 1990 r. kompetencje podstawowe jako zbiorową wiedzę organizacji, w szczególności w odniesieniu do sposobów łączenia różnych umiejętności produkcyjnych i metod integracji różnych technologii. Analiza kompetencji dostawcy jest, zgodnie z teorią kompetencji podstawowych, głównym czynnikiem, który decyduje o powodzeniu umowy. Teoria kompetencji podstawowych została również wykorzystana do zbadania faz zarządzania relacjami. Jest to drugie pod względem popularności podejście w badaniach naukowych związanych z outsourcingiem po TCE²⁶².

A. Pinnington i P. Woolcock oparli się na teorii kompetencji podstawowych w celu zbadania, czy outsourcing operacji biznesowych związanych z systemem informatycznym organizacji może poprawić jej umiejętności organizacyjne. Ich badania koncentrowały się na fazach przygotowania i ponownego rozważenia²⁶³. C. Baden-Fuller, D. Targett i B. Hunt zaproponowali model podejmowania decyzji podczas fazy przygotowania opartej na teorii kompetencji podstawowych, mających na celu poprawę konkurencyjności organizacji²⁶⁴. Badania P. Gottschalka i H. Solli-Sæthera, którzy analizowali fazę przygotowania, utrzymanie relacji i ponowne rozważenie, doszli do wniosku, że teoria kompetencji podstawowych jest jednym z dwóch podejść, które lepiej ilustrują czynniki sukcesu procesu outsourcingu²⁶⁵.

Teoria relacji wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą zdobywać i utrzymywać konkurencyjną przewagę w relacjach z innymi organizacjami. Ten model był używany do

²⁵⁷ M. Lacity, L. Willcocks, *Interpreting Information Technology Sourcing Decisions from a Transaction Cost Perspective: Findings and Critique*, Accounting, Management and Information Technology 1995, 5, 3/4, s. 204-244.

²⁵⁸ B.A. Aubert, S. Rivard, M. Patry, *A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behaviour: Some Empirical Evidence*, Information and Management 1996, 30, s. 51-64.

²⁵⁹ S. Ulset, *R&D Outsourcing and Contractual Governance: An Empirical Study of Commercial R&D Projects*, Journal of Economic Behaviour & Organization 1996, 30, s. 63-82.

²⁶⁰ H. Brandes, J. Lilliecreutz, S. Brege, *Outsourcing-success or Failure?*, European Journal of Purchasing & Supply Management 1997, 3, 2, s. 63-75.

²⁶¹ B. A. Aubert, S. Rivard, M. Patry, *A Transaction Cost Models of IT Outsourcing*, Information & Management 2004, 41, s. 921-932.

²⁶² C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review 1990, s. 79-91.

²⁶³ A. Pinnington, P. Woolcock, *How Far is IS/IT Outsourcing Enabling New Organizational Structure and Competence?*, International Journal of Information Management 1995, 15, 5, s. 353-365.

²⁶⁴ C. Baden-Fuller, D. Targett, B. Hunt, *Outsourcing to Outmaneuver: Outsourcing Redefines Competitive Strategy and Structure*, European Management Journal 2000, 18, 3, s. 285-295.

²⁶⁵ P. Gottschalk, H. Solli-Sæther, *Critical Success Factors from IT Outsourcing Theories: An Empirical Study*, Industrial Management & Data Systems 2005, 105, 6, s. 685-702.

analizy fazy przejścia, zarządzania relacjami i fazy ponownego rozważenia. Dlatego teoria relacji jest jedynym podejściem, które można zastosować do badania wszystkich faz procesu outsourcingu²⁶⁶. L. Willcocks i C.J. Choi badali możliwości położenia podwalin, poprzez odpowiednie planowanie dla przekształcenia procesu outsourcingu z prostego partnerstwa w sojusz strategiczny. Posługując się teorią relacji zbadali czynniki, które mogą być wykorzystane do podejmowania decyzji na etapie przygotowania i utrzymywania relacji, dążenia do dokonywania wyborów, które przyczynią się do tworzenia sojuszy strategicznych²⁶⁷. F.T. Espino-Rodríguez i M. Rodríguez Díaz zaproponowali model relacji mający na celu analizę skutków zdolności organizacji do rozwijania relacji z dostawcą na etapach wyboru dostawcy i utrzymywania relacji dla rozwoju konkurencyjnej przewagi opartej na technologii²⁶⁸. W. Yahnghong opisał model outsourcingu oparty na teorii relacji, mając na celu interpretację faz: przygotowania, wyboru dostawcy i utrzymania relacji. Z badań tych wynika, że korzyści płynące z procesu outsourcingu są determinowane przez jakość relacji w momencie jej nawiązania oraz nadzór nad rozwojem relacji ze strony umawiających się stron²⁶⁹.

Teoria kontraktualna przedsiębiorstwa A. Alchiana i H. Demsetza opisuje firmę jako splot kontraktów zawieranych przez organizatora, w celu uzyskania kontroli nad różnymi zasobami tworzącymi organizację. Głównym elementem budowy przedsiębiorstwa jest w tym przypadku „kontrakt”, a firma jawi się jako szczególne urządzenie ekonomiczne, które można wytłumaczyć jako wiązkę kontraktów (nexus of contracts)²⁷⁰. Podstawową rolę pełni tu organizator-kontraktor, który organizując przedsiębiorstwo zawiera kontrakty i w ten sposób tworzy szczególne i niepowtarzalne połączenie różnych czynników produkcji w jedną całość. Szczególnie ważna w tym przypadku jest wiedza organizatora o czynnikach, które trzeba zakupić lub wynająć (w tym w ramach outsourcingu), w jakich formach prawnych zawierać kontrakty i jak zapewnić ich właściwą koordynację²⁷¹.

Zasada (korzyści) ekonomii skali, zgodnie z którą wraz ze zwiększeniem skali produkcji ograniczeniu podlega jednostkowy koszt wytworzenia, co wynika z faktu, iż koszty stałe oraz koszty inwestycyjne korzystnie rozkładają się na większą liczbę wyprodukowanych wyrobów/wykonanych usług²⁷². W przypadku outsourcingu firmy usługowe wykonują określony rodzaj działalności w większym zakresie i na rzecz wielu firm macierzystych, dzięki czemu mogą obniżać koszty i oferować swoje usługi po konkurencyjnych cenach, przy jednoczesnym zachowaniu jakości i dostarczaniu wartości dla klienta. Koncepcja ta uzasadnia występowanie podstawowych korzyści ekonomicznych z outsourcingu wiążących się wykorzystaniem korzyści skali zarówno w odniesieniu do zasobów ludzkich, jak i technicznych²⁷³.

Koncepcja łańcucha wartości zaproponowana przez M. Portera²⁷⁴ pozwala na wyodrębnienie stadiów procesu tworzenia wartości dodanej oraz na identyfikację silnych i

²⁶⁶ A. Vaxevanou, N. Konstantopoulos, *Models...*, op. cit., s. 574.

²⁶⁷ L. Willcocks, C.J. Choi, *Co-operative Partnership and 'Total' IT Outsourcing: From Contractual Obligation to Strategic Alliance?*, *European Management Journal* 1995, 13, 1, s. 67-78.

²⁶⁸ F.T. Espino-Rodríguez, M. Rodríguez-Díaz, *Effects of internal and relational capabilities on outsourcing: an integrated model*, *Industrial Management & Data Systems* 2008, 108, 3, s. 328-345.

²⁶⁹ W. Yahnghong, *A Framework of Business Process Outsourcing Relationship Evolution Model*, *Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*, International Conference 2011, s. 3- 24.

²⁷⁰ J. Kim, J.T. Mahoney, *A Strategic Theory of the Firm as a Nexus of Incomplete Contracts: A Property Rights Approach*, *Journal of Management* 2010, vol. 36 nr 4, s.806-826.

²⁷¹ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 217.

²⁷² K.J. Galas, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, STRATEGOR, PWE, Warszawa 1999, s. 81.

²⁷³ A. Krejner-Nowecka, *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s.1.

²⁷⁴ M. Porter, *The Value Chain and Competitive Advantage*, [w:] D. Barnes, *Understanding Business: Processes*, Routledge, London 2001, s.50-66.

słabych ogniw przedsiębiorstwa, co umożliwia wyodrębnienie potencjalnych elementów do internalizacji lub eksternalizacji w ramach outsourcingu. Jednostka gospodarcza realizuje wiele funkcji, takich, jak: projektowanie, wytwarzanie marketing, sprzedaż, serwis, a każda z tych dziedzin działalności uczestniczy w tworzeniu wartości produktu. Niektóre elementy łańcucha wartości, zamiast przyczyniać się do wzrostu wartości produktu, mogą być jednak słabym ogniwem. W tej sytuacji, zlecone na zewnątrz firmy, mogą stać się czynnikiem wpływającym na większą efektywność działania przedsiębiorstwa²⁷⁵.

Koncepcja kluczowych kompetencji C.K. Prahalada i G. Hamela²⁷⁶, która zakłada, iż pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa uzależniona jest przede wszystkim od kształtowania konkurencyjnych atutów, czyli tzw. wyróżniających kompetencji (distinctive competences, core competences) stanowiących odpowiednią kombinację umiejętności produkcyjnych, technologicznych i marketingowych, a także wytyczania rozsądnej strategii opierającej się na wizji przyszłości²⁷⁷. Kompetencje te określają zdolność do sprawnego i efektywnego łączenia rozwiązań technologicznych i umiejętności produkcyjnych oraz informacji o rynku w celu szybkiego dostosowania się do szans w otoczeniu i osiągnięcia zysku oraz wzrostu. W przypadku outsourcingu należy zatem pamiętać, iż możliwe jest przenoszenie na zewnątrz tylko takich prac, które nie są związane z kluczowymi kompetencjami firmy. Wewnątrz firmy należy natomiast pozostawić te kompetencje, których nikt nie jest w stanie zastąpić²⁷⁸. To one odróżniają je od konkurencji w sposób pozytywny, a także budują skuteczną przewagę rynkową.

Teoria oparta na zasobach, głównym założeniem jest to, że zasoby i możliwości mogą się znacznie różnić między sobą i że różnice te pozostają stabilne²⁷⁹. Kiedy zasoby i możliwości przedsiębiorstwa są stosowane i wykorzystywane w odpowiedni sposób, mogą stworzyć przewagę konkurencyjną dla przedsiębiorstwa. Teoria ta dotyczy głównie fazy przygotowawczej procesu w celu zidentyfikowania operacji, które muszą zostać zlecone na zewnątrz, a także fazy wyboru dostawcy, pozwalającej na wybór dostawcy z najodpowiedniejszymi zasobami. Teoria została również wykorzystana do wyjaśnienia decyzji podjętych przez organizację w fazie zarządzania relacjami i ponownego rozpatrzenia²⁸⁰.

Badanie E. Alvarez-Suescun proponuje model, który łączy teorię zasobową z teorią TCE w celu interpretacji realizacji procesów outsourcingowych w zakresie operacji IT. Ten model skupia się głównie na fazie przejścia i sugeruje, że teoria oparta na zasobach jest najbardziej odpowiednim podejściem do jego interpretacji²⁸¹. W badaniach V. Roy i B. Aubert wykorzystano teorię zasobów w celu ukształtowania modelu, który ma na celu zidentyfikowanie czynników wpływających na powodzenie lub niepowodzenie outsourcingu

²⁷⁵ T. Kopczyński, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] T. Mendel, Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania, „Zeszyty Naukowe” nr 2/2000, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s.17.

²⁷⁶ C.K. Prahalad, G. Hamel, *Core Competences*, Harvard Business Review 1990, vol. 68, nr 3, s. 79-91.

²⁷⁷ J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część I*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s.21.

²⁷⁸ E. Bombiak, *Pożądaný wzorzec, Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, Ekspert Personalny, 2003, nr 1/2, s.3.

²⁷⁹ J.B. Barney, W. Hesterly, *Organizational Economics : Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis* 1996, [w:] S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, Handbook of Organization Studies, Sage Publications, London 2006, s. 8-140.

²⁸⁰ K. Kutsikos, G. Mentzas, *Managing Value Creation in Knowledge-intensive Business Service Systems* 2012 [w:] J. Kantola, W. Karwowski, Knowledge Service Engineering Handbook, Taylor & Francis, New York 2012, s. 123-138.

²⁸¹ E. Alvarez-Suescun, *Combining Transaction Cost and Resource-Based Insights to Explain IT Implementation Outsourcing*, Informational Systems Front 2010, 12, s. 631-645.

na etapie przygotowania²⁸². J. Barthelemy i B. Quelin w 2006 r. zaproponowali model oparty głównie na teorii zasobów, a w mniejszym stopniu na TCE, w celu wyjaśnienia faz przygotowania, wyboru dostawcy, zarządzania relacjami i fazy ponownego rozpatrzenia²⁸³.

Zainteresowania **teorią ekonomii ewolucyjnej** pojawiły się po opublikowaniu badań R.R. Nelsona i S.G. Wintera w 1982 roku. Według O. Andersena (1994) obejmuje ona serię sześciu podstawowych założeń. Pierwszym założeniem jest to, że jednostki i organizacje nigdy nie mogą być w pełni poinformowane i muszą dostosować i zoptymalizować swoje wyniki na poziomie lokalnym zamiast na poziomie globalnym. Drugie założenie wskazuje, że proces decyzyjny jednostek i organizacji podlega regułom, normom i instytucjom. Trzecie zakłada, że osoby i organizacje mogą do pewnego stopnia naśladować zachowanie i zasady stosowane przez ich konkurentów w celu zdobycia wiedzy i tworzenia innowacji. Czwarte założenie dotyczy faktu, że procesy imitacji i innowacji są w dużej mierze stabilne, ciągłe i kumulacyjne. Mogą jednak zostać przerwane przez sporadyczne zakłócenia z powodu wyjątkowych okoliczności. Piąte założenie skupia się na fakcie, że interakcja między jednostkami a organizacjami odbywa się w sposób nie zrównoważony. Dlatego jego sukces lub porażka są uwarunkowane przez czynniki zewnętrzne, osoby zaangażowane oraz metody przez nich wykorzystywane. Ostatnie założenie wskazuje, że procesy zmian zachodzą w ramach wyznaczonych przez pięć wspomnianych powyżej założeń. Te założenia tworzą ramy, w których zmiany mają nieprzewidywalne skutki i są nieodwracalne²⁸⁴.

V. Mahnke w 2001 r. posługuje się ekonomią ewolucyjną w celu opracowania szerokiego modelu, który próbuje wyjaśnić cztery z pięciu faz procesu outsourcingu, tj. fazy przygotowania, przejścia, relacji, zarządzania i fazy ponownego rozpatrzenia²⁸⁵. R. Mirani w 2006 r. proponuje model teoretyczny oparty na teorii ewolucyjnej, mającej na celu wyjaśnienie fazy zarządzania relacjami²⁸⁶.

Teoria oparta na wiedzy zapewnia zrozumienie, w jaki sposób jednostki współpracują przy wytwarzaniu towarów i świadczeniu usług. Ustanawia ona dwie metody dzielenia się wiedzą między partnerami²⁸⁷. Są to generowanie wiedzy i zastosowanie wiedzy. Pogląd oparty na teorii wiedzy dotyczy outsourcingu w celu wykazania, że dzielenie się wiedzą na etapie zarządzania relacjami w procesie outsourcingu jest pozytywnie związane z sukcesem umowy outsourcingowej²⁸⁸.

J.N. Lee zaproponował pogląd oparty na teorii wiedzy, który jest podstawą modelu i próbuje wyjaśnić zarządzanie relacjami pomiędzy dwoma kontrahentami procesu outsourcingu. Model, wykorzystuje również teorię kompetencji kluczowych i pokazuje, że dzielenie się wiedzą jest jednym z kluczowych czynników sukcesu procesu outsourcingu²⁸⁹.

Teoria agencji dotyczy problemu agencji i jego rozwiązania (Jensen i Meckling, 1976; Ross, 1973). Historia problemu agencyjnego sięga czasów, gdy cywilizacja ludzka uczyła się biznesu. Teoria agencji jest jednym z odwiecznych problemów, które utrzymywały się od czasu

²⁸² V. Roy, B. Aubert, *A Resource-Based Analysis of Outsourcing: Evidence from Case Studies*, Scientific Series, CIRANO 2001, s. 1-26.

²⁸³ J. Barthélemy, B. Quelin, *Complexity of Outsourcing Contracts and ex post Transaction Costs: An Empirical Investigation*, Journal of Management Studies 2006, Vol. 43, Issue 8, s. 1776-1797.

²⁸⁴ A. Vaxevanou, N. Konstantopoulos, *Models...*, op. cit., s. 574-575.

²⁸⁵ V. Mahnke, *The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing*, Journal of Management and Governance 2001, 5, s. 353-379.

²⁸⁶ R. Mirani, *Client-Vendor Relationships in Offshore Applications Development: An Evolutionary Framework*, Information Resources Management Journal 2006, 19, 4, s. 72-86.

²⁸⁷ K. D. Nasiopoulos, D.P. Sakas, D.S. Vlachos, *Modeling the Scientific Dimension of Academic Conferences*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 2014, s. 467-477.

²⁸⁸ K. Kutsikos, G. Mentzas, *Managing Value Creation in Knowledge...*, op. cit., s. 123-138.

²⁸⁹ J.N. Lee, *The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success*, Information Management 2001, 38, s. 323-335.

ewolucji spółek akcyjnych²⁹⁰. Model agencyjny jest uważany za jedną z najstarszych teorii w literaturze z zakresu zarządzania i ekonomii. Teoria agencji omawia problemy, które pojawiają się w firmach z powodu separacji właścicieli i menedżerów i kładzie nacisk na ograniczenie tego problemu. Teoria agencji pomaga we wdrażaniu różnych mechanizmów zarządzania w celu kontroli działania agentów we wspólnych spółkach. A. Berle i G. Means (1932) w swojej pracy stwierdzili, że nowoczesna korporacja USA rozproszyła własność i prowadzi do oddzielenia własności od kontroli. W spółce akcyjnej własność jest w posiadaniu osób fizycznych lub grup w formie akcji, a ci akcjonariusze (zleceniodawcy) przekazują uprawnienia menedżerom (agentom) do prowadzenia działalności w ich imieniu, ale głównym problemem jest, czy ci managerowie działają dla właścicieli czy dla siebie²⁹¹.

S. Ross (1973) i B.M. Mitnick (1975) ukształtowali teorię agencji i zaproponowali w swoich pracach dwa różne podejścia. Ross przyjrzał się problemowi agencji od strony zachęt, podczas gdy Mitnick uważał, że problem spowodowany jest strukturą instytucjonalną. Ross zidentyfikował problem właściciel-agent jako konsekwencję decyzji o odszkodowaniu i stwierdził, że problem nie ogranicza się tylko do firmy ale dominuje on również w społeczeństwie. Podejście instytucjonalne Mitnicka pomogło w opracowaniu logiki podstawowej teorii agencji. Według jego teorii instytucje budowane są wokół agencji i rozwijają się, aby pogodzić się z agencją. Początkowo teoria ta koncentrowała się na relacji między kierownictwem organizacji a wszystkimi innymi interesariuszami²⁹². Jednak koncepcja ta została później rozszerzona, aby wyjaśnić relacje między różnymi organizacjami. Teoria ta została zastosowana do outsourcingu w celu interpretacji relacji między organizacją a sprzedawcą. Sugeruje ona, że stosowanie ciągłego monitoringu i wzmacnianie więzi między nimi, pozwala organizacji²⁹³ rozwiązać wszelkie problemy, które mogą się pojawić. Oprócz zarządzania relacjami, teoria ta została wykorzystana do zbadania fazy przygotowawczej i w szczególności etapu, na którym organizacja bierze pod uwagę wszystkich potencjalnych dostawców i decyduje, jaki typu związku chce z nimi nawiązać. W mniejszym stopniu wykorzystuje ona analizę fazy ponownego rozważenia²⁹⁴.

Według G.M. Hodgsona (1994) **neoklasyczna teoria ekonomii** ma trzy cechy. Po pierwsze, założenie, że ludzie i organizacje działają racjonalnie w celu maksymalizacji korzyści, zawsze w oparciu o ich preferencje. Po drugie, nacisk kładziony jest na osiągnięcie równowagi lub ciągłe dążenie do równowagi. Po trzecie, teoria ta nie uwzględnia kwestii braku odpowiednich informacji w imieniu osób fizycznych lub organizacji²⁹⁵. P. Gottschalk i H. Solli-Sæther (2005) wykazali, że neoklasyczną teorię ekonomii można zastosować do wyjaśnienia krytycznych czynników sukcesu procesu outsourcingu podczas fazy ponownego rozpatrzenia²⁹⁶.

Teoria wymiany społecznej interpretuje międzyludzkie relacje transakcyjne przy użyciu analizy kosztów i korzyści ekonomicznych jako wymogu partycypacji społecznej i wymiany społecznej. Teoria zakłada, że dzielenie się zasobami (materialnymi lub niematerialnymi i społecznymi) to podstawowa forma interakcji międzyludzkich. Dlatego

²⁹⁰ B. Panda, N.M. Lepsa, *Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives*, Indian Journal of Corporate Governance 10(1), Institute of Public Enterprise SAGE Publications 2017, s. 74-95.

²⁹¹ Ibidem.

²⁹² M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics 1976, 3, s. 305-360.

²⁹³ J.B. Barney, W. Hesterly, *Organizational Economics : Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis*, s.115-147 [w:] S.R. Clegg., C. Hardy, W.R. Nord, Handbook of Organization Studies , Sage Publications, London 1996.

²⁹⁴ A. Vaxevanou, N. Konstantopoulos, *Models...*, op. cit., s. 575.

²⁹⁵ G.M. Hodgson, *Critique of Neoclassical Microeconomic Theory*, [w:] G.M. Hodson, W.J. Samuels, M.R. Tool, The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics, Edward Elgar, Aldershot 1994.

²⁹⁶ P. Gottschalk, H. Solli-Sæther, *Critical Success Factors from IT Outsourcing Theories: An Empirical Study*, Industrial Management & Data Systems 2005, 105, 6, s. 685-702.

wymiana społeczna jest ciągłym, wzajemnym procesem, w którym działania osób lub organizacji zależą od nagradzających reakcji, jakie otrzymują od innych²⁹⁷. Teoria została wykorzystana w połączeniu z teorią TCE w celu interpretacji zachowań organizacji w okresie fazy ponownego rozpatrzenia.

Badania D. Whittena i R.L. Wakefielda (2006) są oparte na teorii wymiany społecznej i TCE w zaproponowanym modelu, który interpretuje fazę ponownego rozpatrzenia podczas procesu outsourcingu²⁹⁸. Podejście wymiany społecznej jest również stosowane w pracy Gottschalka i Solli-Sæther.

Powszechnie przyjęto i uznano, że w realnym świecie, w przeciwieństwie do założeń klasyki, **teoria ekonomii informacji** nigdy nie jest kompletna ani doskonała. W konsekwencji pojawiły się nowe modele gospodarcze próbujące zinterpretować sytuacje, w których obie strony mają nierówne informacje lub ich brak. Jednym z pierwszych takich modeli było opracowanie teorii poszukiwań przez G. Stiglera²⁹⁹. Wyznaczenie teorii sprzedawców i oferowane przez nich ceny to tylko przykład zakresu i znaczenia wyszukiwania informacji w gospodarce.

Podstawowym pojęciem ekonomii teorii informacji jest „sygnalizacja”. Koncepcja ta została opracowana przez M. Spence (1973) i skupia się na wpływie sygnałów nadawanych z całych rynków lub poszczególnych organizacji na proces decyzyjny innych³⁰⁰.

W teorii ekonomii dziedzinę teorii kontraktów można podzielić na **teorię kontraktów kompletnych i teorię kontraktów niepełnych**.

Pionierami paradygmatu niekompletnego kontraktowania byli S. J. Grossman, O. D. Hart i J. H. Moore. W swoich wypowiedziach Grossman i Hart (1986), Hart i Moore (1990) oraz Hart (1995) twierdzą, że w praktyce umowy nie mogą określać, co należy zrobić w każdej możliwej sytuacji³⁰¹. W momencie zawierania umowy nie można nawet opisać przyszłych zdarzeń awaryjnych. Ponadto strony nie mogą zobowiązać się, że nigdy nie podejmą wzajemnie korzystnej renegotjacji w późniejszym okresie swojej współpracy. Zatem bezpośrednią konsekwencją niepełnego podejścia do zawierania umów jest tak zwany problem blokowania³⁰². Ponieważ przynajmniej w niektórych częściach świata strony renegotjują później swoje ustalenia umowne, nie mają wystarczających bodźców do dokonywania inwestycji związanych z konkretnymi relacjami (ponieważ zwroty z inwestycji jednej strony zostaną częściowo przekazane drugiej stronie w renegotjacjach). Oliver Hart i jego współautorzy twierdzą, że problem zatoru można złagodzić, wybierając ex ante odpowiednią strukturę własności (zgodnie z niepełnym paradygmatem zawierania umów wyklucza się bardziej złożone ustalenia umowne). Dlatego podejście do teorii firmy dotyczące praw własności może wyjaśnić zalety i wady integracji pionowej, zapewniając formalną odpowiedź na ważne pytania dotyczące granic firmy, które zostały po raz pierwszy poruszone przez Ronalda Coase'a w roku 1937³⁰³.

Niekompletne podejście do kontraktowania było przedmiotem wciąż trwającej dyskusji w teorii kontraktów. W szczególności niektórzy autorzy, tacy jak E. Maskin i J. Tirole (1999), twierdzą,

²⁹⁷ Ibidem.

²⁹⁸ D. Whitten, R.L. Wakefield, *Measuring Switching Costs in IT Outsourcing Services*, Strategic Information Systems 2006, 15, s. 219-248.

²⁹⁹ G. Stigler, *The Economics of Information*, Journal of Political Economy 1961, 69, 3, s.213-225.

³⁰⁰ M. Spence, *Job Market Signalling*, Quarterly Journal of Economics 1973, s. 87.

³⁰¹ S.J. Grossman, O.D. Hart, *The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration*, Journal of Political Economy 1986, 94 (4) s. 691–719; O.D. Hart, J. Moore, *Property Rights and the Nature of the Firm*, Journal of Political Economy 1990, 98 (6), s.1119–1158; O. Hart, *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press 1995.

³⁰² P. W. Schmitz, *The Hold-Up Problem and Incomplete Contracts: A Survey of Recent Topics in Contract Theory*, Bulletin of Economic Research 2001, 53 (1), s. 1–17.

³⁰³ R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, Economica 1937, 4 (16), s. 386–405.

że racjonalne strony powinny być w stanie rozwiązać problem zatoru przy złożonych kontraktach, podczas gdy O. Hart i J. Moore (1999) wskazują, że te rozwiązania umowne nie działają, jeśli renegeacja nie może zostać wykluczona³⁰⁴. Niektórzy autorzy argumentowali, że zalety i wady integracji pionowej można czasem wyjaśnić również w kompletnych modelach kontraktowania³⁰⁵. Podejście oparte na prawach własności, na niepełnych umowach zostało skrytykowane przez Williamsona (2000), ponieważ koncentruje się na zachętach inwestycyjnych *ex ante*, pomijając nieefektywność *ex post*³⁰⁶. P.W. Schmitz (2006) zauważył, że podejście do praw własności można rozszerzyć na przypadek informacji asymetrycznych, co może tłumaczyć nieefektywność *ex post*³⁰⁷. Podejście do praw własności zostało również rozszerzone przez Y.S. Chiu (1998) oraz D. DeMeza i B. Lockwood (1998), którzy dopuszczają na różne sposoby modelowania renegeacji³⁰⁸. W najnowszym rozszerzeniu Hart i Moore (2008) argumentowali, że kontrakty mogą służyć jako punkty odniesienia³⁰⁹. Teorię niekompletnych kontraktów z powodzeniem stosowano w różnych kontekstach, w tym w prywatyzacji, handlu międzynarodowym, zarządzaniu badaniami i rozwojem, alokacji formalnej i rzeczywistej władzy. Zawierając określone kontrakty w działalności przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę na utrudnienia związane z zapewnieniem ich kompletności. Wśród zasadniczych przyczyn takich utrudnień wyróżnić można przede wszystkim:

- nieprzewidywalność niektórych przyszłych warunków działania (będąca zazwyczaj skutkiem ograniczonej racjonalności),
- niewłaściwe działania dostosowawcze pomimo przewidywania możliwości wystąpienia zmian uwarunkowań,
- nadmierne koszty związane z wyjaśnianiem i uzgadnianiem zasad dostosowania do nowych warunków współdziałania,
- trudności w zabezpieczeniu wykonania postanowień kontraktu³¹⁰.

W działalności przedsiębiorstwa jednym z najbardziej charakterystycznych przykładów kontraktu niekompletnego jest umowa o pracę. Uwzględnia ona możliwość zmiany warunków zatrudnienia, ale określa przede wszystkim tryby wprowadzania odpowiednich zmian. Inny przykład kontraktu niekompletnego w działalności przedsiębiorstwa dotyczy sytuacji, w której następuje oddzielenie własności przedsiębiorstwa od kompetencji związanych z zarządzaniem taką jednostką. Kontrakt ten znany jest w teorii i praktyce zarządzania jako kontrakt menedżerski. Pozostawiają one szeroki zakres swobody decyzyjnej menedżerom, którzy powinni działać na rzecz udziałowców, ale występuje jednak zagrożenie przedkładania własnych celów nad cele przedsiębiorstwa. Jest to jeden z przejawów problemu rozbieżności

³⁰⁴ E. Maskin, J. Tirole, *Unforeseen Contingencies and Incomplete Contracts*, The Review of Economic Studies 1999, 66 (1), s. 83–114; O. Hart, J. Moore, *Foundations of Incomplete Contracts*, The Review of Economic Studies 1999, 66 (1) s. 115–138; J. Tirole, *Incomplete Contracts: Where do We Stand?*, Econometrica 1999, 67 (4), s. 741–781.

³⁰⁵ P. W. Schmitz, *Allocating Control in Agency Problems with Limited Liability and Sequential Hidden Actions*, RAND Journal of Economics 2005, 36 (2), s. 318–336.

³⁰⁶ O. E. Williamson, *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, Journal of Economic Literature 2000, 38(3), s. 595–613.

³⁰⁷ P. W. Schmitz, *Information Gathering, Transaction Costs, and the Property Rights Approach*, American Economic Review 2006, 96 (1), s. 422–434.

³⁰⁸ Y. Stephen Chiu, *Noncooperative Bargaining, Hostages, and Optimal Asset Ownership*, American Economic Review 1998, 88 (4), s. 882–901; David de Meza, Ben Lockwood, *Does Asset Ownership Always Motivate Managers? Outside Options and the Property Rights Theory of the Firm*, The Quarterly Journal of Economics 1998, 113 (2), s. 361–386.

³⁰⁹ O. Hart, J. Moore, *Contracts as Reference Points*, Quarterly Journal of Economics 2008, 123 (1), s. 1–48.

³¹⁰ T. Małkus, https://mfiles.pl/pl/index.php/Niekompletno%C5%9B%C4%87_kontrakt%C3%B3w, data dostępu: 29.05.2020.

interesów różnych grup interesariuszy i związanego z tym zróżnicowania w preferencjach dotyczących celów przedsiębiorstwa, co akcentował w swoich pracach min. uznany autorytet w dziedzinie zarządzania P. Drucker³¹¹. Cechą charakterystyczną kontraktów menedżerskich jest także ich indywidualny charakter, w przeciwieństwie do np. wypracowywanych zbiorowo umów o pracę. Związane jest to z potrzebą dostosowania warunków zatrudnienia nie tylko do warunków działania konkretnego przedsiębiorstwa, ale do aktualnej sytuacji wewnętrznej takiej jednostki. Również formy zabezpieczenia możliwe do wykorzystania przez pozyskiwanych managerów zazwyczaj kształtują się odmiennie od rozwiązań dostępnych dla zatrudnionych pracowników i nie są zorganizowane formalnie. Warto także zwrócić uwagę na zróżnicowane formy zabezpieczenia, wśród których można wyróżnić: zasady wynagradzania, członkostwo w organach kontrolnych, zakres swobody decyzyjnej, czy także procedury opracowane dla potrzeb ewentualnych roszczeń określonego managera, na co wskazywał Williamson w 1998 roku³¹².

Teoria praw własności firmy, przedstawiona po raz pierwszy przez Grossmana i Harta (1986) i dalej rozwijana przez Harta i Moore (1990), zaczyna od argumentowania, że niezadowolające jest założenie, że tarcia umowne, które powodują problemy między dwoma niezintegrowanymi firmami znikną, gdy staną się one zintegrowanym podmiotem. W końcu transakcje wewnątrzfirmowe nie są zabezpieczone kompleksowymi umowami i nie ma powodu, aby zakładać, że specyfika relacji będzie niższa w relacjach zintegrowanych niż w relacjach niezintegrowanych. Dla tych powodów, zachowania oportunistyczne i zachęty są prawdopodobnie tak samo ważne w transakcjach wewnątrzfirmowych, ponieważ dotyczą one transakcji rynkowych³¹³.

Grossman i Hart (1986) odwołują się do prawnej definicji własności. Z prawnego punktu widzenia integracja wiąże się z własnością (poprzez przejęcie lub tworzenie) aktywów innych niż ludzie, takich jak maszyny, budynki, zapasy, patenty, prawa autorskie itp.³¹⁴

Główną ideą podejścia opartego na prawach własności jest internalizacja, ponieważ własność aktywów innych niż ludzie jest źródłem władzy, kiedy umowy są niekompletne. Mówiąc dokładniej, gdy strony napotkają sytuacje, których nie przewidziano w pierwotnej umowie, właściciel tych aktywów naturalnie posiada pozostałe prawa kontroli i może on decydować o korzystaniu z tych aktywów³¹⁵.

Przedstawione teorie dowodzą istnienia różnorodnych związków i relacji z problematyką outsourcingu oraz ukazują wagę problemu outsourcingu w naukach o zarządzaniu.

2.3. Uwarunkowania rozwoju outsourcingu

Historia outsourcingu jest głęboko zakorzeniona w historii rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw biznesowych, powstała w drugiej połowie XIX wieku.

A. D. Chandler jest prawdopodobnie najbardziej wpływowym historykiem biznesu w amerykańskiej historii. Zauważył, że postęp w komunikacji i transporcie będzie miał wpływ na tworzenie nowych modeli biznesowych, i że będą to nie tylko rynki krajowe ale także globalne, co było podwalinami do nowoczesnego outsourcingu³¹⁶.

W historii industrializacji i modernizacji krajów rozwijających się, od dawna tradycją jest szukanie zagranicznej pomocy wówczas, kiedy jest ona możliwa. Po rewolucji w 1868 r. Japonia była na dobrej drodze do modernizacji. Japończycy zdali sobie sprawę, że potrzebują

³¹¹ P. Drucker, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994, s. 8-26.

³¹² O. E. Williamson, *Instytucje ekonomiczne kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998, s. 315- 322.

³¹³ https://scholar.harvard.edu/files/antras/files/chapter_7_crei_lectures.pdf, data dostępu 01.06.2020.

³¹⁴ Ibidem.

³¹⁵ Ibidem.

³¹⁶ G. Porter, *The Rise of Big Business: 1860 – 1920*, Harlan Davidson, 1992, s. 41-45.

pomocy ekspertów. Zatrudnili więc zagranicznych techników i inżynierów do skonfigurowania ich systemu fabrycznego i nauczania ich jak obsługiwać sprzęt high-tech³¹⁷.

W XX wieku nastąpił skok technologiczny i innowacyjny w komunikacji. Po II wojnie światowej, rozwój sprawił, że biznes stał się bardziej "globalny". Pierwsze zastosowanie outsourcingu w najnowszej historii miało miejsce w latach 50- tych. Trwało to 25 lat, ale wraz z rozwojem technologii, pojawiły się nowe pomysły na outsourcing. W latach osiemdziesiątych Arthur Andersen, wymyślił usługi zdalnego zarządzania. Jak pisze A. Factor, "Systemy, sieci i aplikacje klienta były monitorowane i zarządzane zdalnie z Centrum Operacji Sieciowych (NOC) i w wyniku tego klient został zapewniony o wysokich gwarancjach usług poprzez wdrożenie tzw. Service Level Agreements (SLA). Klienci polubili te usługi i kupowali głównie dla zapewnienia dostępności do swoich systemów i sieci. "Nowe modele outsourcingu pojawiły się pod koniec lat 80. i 90. ubiegłego wieku wraz z głębokim skokiem w technologii internetowej i oprogramowaniu. Outsourcing IT był wynikiem tego, że firmy chciały się pozbyć własnych urządzeń, operacji i personelu, aby skupić się na konkretnych interesach biznesowych. Firmy mogły umieścić swoje zasoby w innych ważnych obszarach działalności biznesowej, pozostawiając mniej ważne, outsourcowane obszary innym firmom wyspecjalizowanym w tych dziedzinach. Był to rodzaj nowoczesnego "podziału pracy"³¹⁸.

Wiele stanowisk informatycznych np. w USA zajmowali zagraniczni pracownicy z Indii. W Niemczech w XIX wieku jednym z kluczy do sukcesu było budowanie systemu edukacyjnego. Istnieje fundamentalna teoria, która dostarcza ekonomicznych i teoretycznych argumentów przemawiających za outsourcingiem. Jest to teoria przewagi komparatywnej, pierwotnie proponowana przez Davida Ricardo, w przełomowym tekście o zasadach ekonomii politycznej i opodatkowaniu. Mówi ona, że:

- handel następuje z powodu różnic w technologii (produkcji),
- handel jest korzystny dla obu stron,
- nawet słabszy technologicznie kraj może czerpać korzyści z wolnego handlu,
- rozwinięty kraj może konkurować z niektórymi krajami oferującymi niskie płace³¹⁹.

Dany kraj ma przewagę komparatywną w produkcji towaru (w tym przypadku usługi IT), jeżeli może wytworzyć to dobro przy niższych kosztach alternatywnych niż w innym kraju. Ten koszt alternatywny towaru określa się jako ilość możliwości (w sensie produkcji innego towaru lub usługi, które może wyprodukować kraj), które muszą zostać oddane, aby wyprodukować jeszcze jedną jednostkę towaru bądź usługi³²⁰.

Na podkreślenie zasługuje rozwój outsourcingu w IT wskazany przez D. Wienceka. Jego ewolucję wskazują generacje:

- pierwsza generacja: Rozszerzenie funkcjonalności. IBM i inne firmy budowały ogromne maszyny komputerowe, gigantyczne urządzenia zajmujące całe piętra budynków. Mimo, że wielu chciało je posiadać, niewielu mogło sobie na nie pozwolić. To spowodowało rozwój zdalnych terminali i podział czasu, które doprowadziły do korzystania z nich. W tym przypadku klienci dokonali outsourcingu rozszerzonej funkcjonalności dla dostawcy,
- druga generacja: Outsourcing fizyczny w latach 60. i 70. spowodował, że stało się jasne dla wszystkich, iż komputery będą odgrywały centralną rolę w ograniczaniu kosztów w szerokim zakresie. Wynikało to z faktu, iż komputery pomagają automatyzować i zmechanizować ściśle określone zadania regularne i oparte na regułach - jak na

³¹⁷ D.S.Landes, *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some are so Rich and Some are So Poor*, W.W. Norton and Company, 1999, s. 375.

³¹⁸ A. Factor, *Analyzing Application Service Providers*, Prentice Hall, New York, 2001, s. 4-6.

³¹⁹ D. Ricardo, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, Georg Olms Publishers, 1977, s. 6-35.

³²⁰ A. Gonzales, D. Dorwin, D. Gupta, K. Kalyan, S. Schimler, *Outsourcing: Past, Present, Future*, <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/04au/clearedprojects/Dorwin.pdf>, data dostępu 28.09.2018.

przykład rozliczanie i księgowość. W rezultacie kilka dużych branż, jak bankowość i linie lotnicze, zaczęły inwestować w więcej sprzętu komputerowego i oprogramowania IT. Jednak firmy te nie specjalizowały się w IT i wkrótce ich systemy stały się zbyt skomplikowane do ich własnej obsługi. Bardzo często oryginalny producent (firmy takie jak IBM i EDS) obiecywał kompleksową konserwację tych systemów, zatem był to outsourcing sprzętu i operacji od swoich klientów,

- trzecia generacja: Offshore i outsourcing procesów objął nowe technologie, wiele zadań stało się ustandaryzowanych i prozaicznych jak na przykład przetwarzanie kart kredytowych lub wsparcie dla klienta. Ponadto, gdy organizacje walczyły, aby poradzić sobie z globalizacją oraz gospodarką wolnego handlu w XX wieku, stawały się one coraz bardziej skomplikowane i trudne w zarządzaniu. Oczywistym rozwiązaniem był outsourcing od lokalnych dostawców - pomogło to obniżyć koszty, a także pozwolić firmom na lepsze wykorzystanie ich znajomości lokalnego rynku³²¹.

Wśród modeli outsourcingowych ważne miejsce zajmują BPO (outsourcing procesów biznesowych) i offshoring. Offshoring polega na przekazaniu rozwoju, utrzymaniu i wsparciu produktu /systemu /usługi dla dostawcy prowadzącego działalność gospodarczą w obcym kraju. W BPO - cała funkcja biznesowa jest świadczona przez stronę trzecią - w tym ekspertyza procesowa, technologie, operacje i wsparcie. Tak więc może istnieć outsourcing w obrębie tego samego kraju, i jak i poza krajem³²².

Za pioniera nowoczesnego outsourcingu uznawana jest firma EDS Rossa Perota, która w 1963 r. jako pierwsza zaoferowała koncernowi Frito-Lay usługi polegające na odpłatnej realizacji jego funkcji informatycznych. Usługę tę określono wówczas jako zarządzanie sprzętem (facilities management). Dlatego do dziś outsourcing kojarzony jest przede wszystkim z wydzielaniem funkcji informatycznych ze struktury przedsiębiorstwa. Podobnie usługi w odniesieniu do innych funkcji przedsiębiorstwa zaczęły oferować także inne firmy. Wkrótce okazało się, że dla prawie każdej funkcji realizowanej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych przez niezależne, wyspecjalizowane przedsiębiorstwa³²³.

Pojęcie outsourcingu do praktyki zostało wprowadzone w latach 80. ubiegłego stulecia przez koncern General Motors na określenie systemu zewnętrznego zaopatrzenia w części. Praktyka i teoria outsourcingu silnie rozwinęła się w latach 90. XX w. Jedną z ważnych przyczyn tego rozwoju było rozpowszechnianie się w Stanach Zjednoczonych koncepcji zarządzania nakierowanego na wzrost wartości dla akcjonariuszy (shareholders value management) wymuszającej wzrost efektywności. Początkowo outsourcing traktowany był jako modyfikacja koncepcji make or buy, mającej na celu redukcję kosztów. Następnie okazało się, że outsourcing jest koncepcją bardziej ogólną o znaczeniu strategicznym. Schemat ewolucji outsourcingu został przedstawiony na wykresie 2.4.³²⁴:

³²¹ L. L. Brennan, V. E. Johnson, *Social, Ethical and Political Implications of Information Technology*, Information Science Publishing 2004, s. 1-320.

³²² D. Ricardo, *On the Principles of Political Economy...* opt. cit., s. 15-87.

³²³ Ibidem, s. 42-43.

³²⁴ Ibidem, s. 43-44.



Wykres 2.4. Ewolucja outsourcingu.

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing, Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 43 na podstawie: W. Szymański, *Outsourcing jako nowy sposób na usprawnienie działalności i organizacji firmy. Materiały na konferencję: Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez usługę zewnętrzną*, Institute for International Research, Warszawa 1999.

Na podkreślenie zasługuje podejście do problemu outsourcingu w Wielkiej Brytanii. Pojęcie outsourcingu po raz pierwszy zostało użyte w 1979 r. i odnosiło się do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny³²⁵. Sama koncepcja biznesowa powstała jednak wcześniej. Już w 1923 r. Henry Ford stwierdził, że: „Jeśli jest coś czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi lepiej niż my.”³²⁶

Pierwotnie outsourcing rozumiany był jako strategia zaopatrzenia stosowana przez przedsiębiorstwa produkcyjne, głównie motoryzacyjne, polegające na rezygnacji z wytwarzania wszystkich prefabrykatów niezbędnych do produkcji, na rzecz pozyskiwania ich od innych producentów³²⁷. Pod koniec XX wieku termin outsourcing jest stosowany do opisu strategii powierzania operacji wspierających główną działalność przedsiębiorstwa podmiotom zewnętrznym, specjalizującym się w zarządzaniu nimi³²⁸.

Udzielanie zamówień publicznych na przetargi i przekazywanie kontraktów sektorowi prywatnemu uważano kiedyś za kwintesencję Thatcherizmu i porównywano do noszenia czerwonych szelek i posiadania Porsche. Partia Pracy nie akceptowała wówczas outsourcingu, ale w wyniku rozwoju potrzeb zaakceptowała zmiany. Outsourcing jako narzędzie zarządzania sektorem publicznym znalazł się w centrum zainteresowania³²⁹. Outsourcing został wprowadzony przez rząd konserwatystów na początku lat 80. XX wieku w wyniku strajków spowodowanych redukcją pracowników NHS (służby zdrowia) oraz topowych firm i redukcją kosztów. Był postrzegany jako środek do przywrócenia

³²⁵ M.Amiti, W. Shang-Jin, *Fear of Service Outsourcing. Is it Justified?*, IMF Working Paper 2004, s 6-7.

³²⁶ <http://rzekli.pl/cytaty/henry-ford-7155>, data dostępu 10.01.2020.

³²⁷ J. Bhagwati, A. Panagariya, T.N. Srinivsan. *The Muddles over Outsourcing*, Journal of Economic Perspectives, 18 (4). s. 93.

³²⁸ <https://www.theguardian.com/society/microsite/>, SocietyGuardian.co.uk, Guardian News and Media Limited 2011, data dostępu 10.01.2020.

³²⁹ Ibidem.

"biurokratycznego" państwa i podniesienia konkurencyjności usług, która była potrzebna do podniesienia ich jakości i elastyczności³³⁰. Były konserwatysta, Sekretarz ds. Środowiska, Nicholas Ridley, kierował wolnorynkowymi opłatami za outsourcing. Jego broszura z 1988 roku *The Local Right*, wydana przez Centre for Policy Studies, argumentowała, że władze lokalne powinny skoncentrować się na umożliwianiu usług. Obowiązkowe przetargi konkurencyjne (CCT) doprowadziły do obniżenia kosztów i wprowadziły nową kulturę innowacji i przedsiębiorczości. Opozycja związkowa wobec CCT wzrosła w latach 80. i 90. XX wieku. Opór poszerzył się, gdy pracownicy umysłowi w służbie zdrowia i władzach lokalnych - architekci, prawnicy, pracownicy zaplecza informatycznego i finansowego – odczuli, że poprzez konkurencję i zmniejszone pensje, nieuchronnie tracą pracę lub przewagę nad resztą społeczeństwa³³¹.

Pierwsze sygnały, że Partia Pracy nie była związana z monopolistycznym świadczeniem usług publicznych, pojawiły się w przemówieniu Tony'ego Blaira w marcu 1997 r. Jego zdanie: "ważne jest to, co działa" było wczesną artikulacją poglądu, że nie ma znaczenia, kto świadczy usługi publiczne, o ile są publicznie rozliczalne, o wysokim standardzie i odpowiednim stosunku jakości do ceny. Nowa Partia Pracy konsekwentnie była przeciw masowej prywatyzacji usług publicznych zastępujących publiczny monopol na prywatny. Twierdziła również, że nie wspiera outsourcingu, gdyż jego jedynym skutkiem jest obniżenie wynagrodzeń już nisko opłacanych pracowników lub obniżenie jakości świadczonych usług - chociaż związki zawodowe twierdzą, że jego poparcie dla inicjatywy prywatnego finansowania (PFI) jest sprzeczne z tym. Ale mocno argumentowała również, że usługi publiczne nie powinny być „wydzielane” przez usługodawców z sektora prywatnego lub wolontariatu chyba, że przynoszą wartość dodaną dla organizacji. W ramach Partii Pracy usługi publiczne o wartości miliardów funtów zostały zlecone na zasadzie outsourcingu: sektor prywatny prowadził więzienia; władze lokalne szeroko zlecały outsourcing, od świadczeń mieszkaniowych i usług dochodowych po sprzątanie ulic i szkół. Duże kontrakty IT w całym rządzie są niemal wyłącznie przeznaczone dla sektora prywatnego. Organizacje charytatywne prowadziły duże ilości usług socjalnych dla osób starszych i niepełnosprawnych. Prywatne firmy zarządzające mogły zostać wprowadzone do upadającego departamentu usług społecznych lub w źle zarządzanych szpitalach. Przyszłość outsourcingu nie polega już na tym, czy on zostanie, czy nie; jest to zakres usług, który przeniósł się do "obszarów kluczowych", zmieniając charakter usług publicznych³³².

Outsourcing traktowany jest jako nowoczesna strategia zarządzania, polegająca na oddaniu innemu przedsiębiorstwu zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, dzięki czemu może ona skupić swoje zasoby i środki finansowe na tych obszarach, które stanowią podstawę jej działań i w których osiąga przewagę konkurencyjną³³³.

Gwałtowny wzrost zainteresowania outsourcingiem notuje się na rok 2004, kiedy zaczęto wskazywać w gospodarce światowej na poważną rolę zjawiska przenoszenia działalności przedsiębiorstw za granicę (offshore outsourcing lub offshoring) i publicznie analizować wpływ stosowania tej strategii w krajach rozwiniętych na wzrost bezrobocia i stagnację gospodarczą.

Obecna sytuacja w Wielkiej Brytanii jeśli chodzi o outsourcing przedstawia się następująco³³⁴:

- 30% brytyjskich firm planuje do 2023 roku zwiększyć outsourcing,
- siedem na dziesięć firm w Wielkiej Brytanii zleca usługi stronom trzecim,

³³⁰ Ibidem.

³³¹ Ibidem.

³³² Ibidem.

³³³ C. L. Gay, *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.1-187.

³³⁴ <https://dontdisappoint.me.uk/resources/lifestyle/outsourcing-statistics-uk/>, data dostępu 01.01.2023.

- 62% firm, które zlecają usługi tworzenia oprogramowania na zewnątrz, korzysta z usług z krajów Europy Wschodniej,
- 61% firm brytyjskich zleca usługi outsourcingu wynagrodzeń i płac,
- 78% południowo-afrykańskich prac BPO jest wykonywanych dla firm brytyjskich,
- wsparcie IT jest najczęściej zlecaną na zewnątrz funkcją,
- prawie połowa brytyjskich firm zleca marketing na zewnątrz,
- księgowość jest sektorem najczęściej zlecanym na zewnątrz przez małe firmy,
- w 2018 r. przychody z rynku outsourcingu IT wyniosły 22,5 mld USD (16 mld GBP),
- 71% firm w Wielkiej Brytanii twierdzi, że głównym powodem outsourcingu są redukcje kosztów,
- firmy IT zlecają outsourcing z uwagi na cenę,
- 28% brytyjskich firm planuje outsourcing co najmniej jednego biznesu z powodu pandemii COVID-19,
- Brexit spowodował zwiększenie outsourcingu w usługach IT,
- 32% firm deklaruje, że będzie mniej outsourcingu po pandemii Covid-19.

Przed podjęciem decyzji dotyczącej outsourcingu należy przeprowadzić dokładną analizę korzyści i kosztów. Bardzo ważną kwestią jest także sprawdzenie czy wybrana firma posiada umiejętności i wiedzę, by wykonać zleconą pracę szybko, skutecznie i efektywnie zgodnie z założonymi celami.

2.4. Rodzaje, obszary i cechy outsourcingu

Outsourcing w praktyce gospodarczej może być realizowany w dwóch podstawowych formach: wydzielenia lub zlecenia.

Wydzielenie dotyczy sytuacji, kiedy dany obszar działalności (zadania, funkcje, proces) jest realizowany w ramach struktury organizacyjnej przedmiotu, jednak nie jest on zaliczany do kluczowych kompetencji podmiotu, a analizy dotyczące kosztów jego utrzymania i koordynacji, jakości i terminowości działania wskazują, iż nie uczestniczy on w procesie tworzenia wartości produktów lub usług. W tej sytuacji możliwe staje się jego usunięcie ze struktury organizacyjnej i przekazanie go do realizacji w ramach outsourcingu na rzecz firmy usługowej. Takie rozwiązanie nie musi oznaczać całkowitej likwidacji tego obszaru, bowiem możliwy jest transfer pozostałej po wydzieleniu bazy zasobowej (obejmującej wyposażenie, pracowników, procedury działania itd. do firmy usługowej w celu realizacji obsługi zewnętrznej³³⁵.

Zlecenie występuje natomiast w sytuacji, kiedy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa nie był realizowany do tej pory określony obszar działalności, a analizy wskazują, iż byłby on przydatny ze względu na określone korzyści strategiczne. Obszar ten nie obejmuje kluczowych kompetencji firmy, a jego bezpośrednie włączenie w strukturę organizacyjną wymagałoby zaangażowania znacznych zasobów, które można przeznaczyć na wzmocnienie kluczowego obszaru funkcjonowania. Sytuacja taka prowadzi do możliwości nawiązywania współpracy z zewnętrznym oferentem świadczącym wymagane usługi w ramach outsourcingu³³⁶.

Organizacja może przekazać na rzecz firmy usługowej wiele obszarów (tab. 2.2.).

³³⁵ M. Matejun, *Outsourcing*, [w:] K. Szymańska, Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s.217.

³³⁶ M. Bielecki, *Uwarunkowania zlecania kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] J. Lewandowski (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s.14.

Tabela 2.2. Przykłady obszarów możliwych do przekazania na rzecz firmy usługowej w ramach outsourcingu.

Obszar	Przykłady zadań, funkcji lub procesów
Produkcja i zaopatrzenie	produkcja komponentów, półwyrobów, a nawet wyrobów gotowych, montaż produktów, pakowanie, projektowanie
Transport i logistyka	transport i dystrybucja produktów, usługi kurierskie, prace wdrożeniowe
Informatyka i technologie informacyjne	obsługa sieci komputerowych, obsługa centrów danych, usługi utrzymania infrastruktury informatycznej, obsługa aplikacji informatycznych, wsparcie użytkowników końcowych, usługi zabezpieczające lub usługi internetowe
Finanse, rachunkowość i obsługa podatkowo-księgowa	Prowadzenie księgowości, obsługa wierzytelności, controlling, audyt, usługi finansowo-analityczne, opracowanie biznes-planów, doradztwo podatkowe, reprezentacja podatnika przed organami podatkowymi
Obsługa prawna	doradztwo prawne w różnych dziedzinach, czy reprezentacja w sprawach prawnych
Obsługa klienta	telemarketing, prowadzenie recepcji, sekretariatu, infolinii, czy call center
Marketing	monitorowanie zmian zachodzących na rynku, badania oczekiwań klientów, tworzenie koncepcji nowych wyrobów, określanie strategii promocyjnej, reklamowej, dystrybucyjnej, czy kształtowanie sfery public relations
Kadry i zasoby ludzkie	rekrutacja i selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, rozliczenia płac
Zarządzanie i administracja	utrzymanie budynków i czystości, prowadzenie archiwów, ochrona osób i mienia, usługi menedżerskie
Badania i rozwój	prace badawczo-rozwojowe, badania naukowe, prace wdrożeniowe

Źródło: M. Matejun, *Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP*, [w:] Otto J., Stanisławski R., Miaciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 391.

Różne rodzaje i odmiany outsourcingu wynikły z jego rozwoju na przestrzeni lat. Zaczęły pojawiać się nowe pojęcia w zarządzaniu, w wyniku rozwojów nowych trendów, i czego wynikiem jest outsourcing. Tabela nr 2.3. obrazuje rodzaje outsourcingu oraz przyjęte kryteria podziału.

Tabela 2.3. Rodzaje outsourcingu.

Kryterium	Rodzaj Outsourcingu
Rodzaj wydzielanej funkcji	Outsourcing działalności podstawowej (core business) Outsourcing działalności pomocniczej (core related business) Outsourcing działalności ubocznej (noncore related business)
Forma podporządkowania dostawcy zewnętrznego	Outsourcing kapitałowy Outsourcing kontraktowy
Cel wydzielenia	Outsourcing naprawczy Outsourcing dostosowawczy Outsourcing rozwojowy
Poziom złożoności funkcji	Pojedyncze funkcje Obszary funkcjonalne Procesy (BPO – Business Process Outsourcing)
Zakres wydzielanych funkcji	Outsourcing całkowity/totalny (full/total outsourcing) Outsourcing częściowy (part/selective outsourcing)
Liczba dostawców zewnętrznych	Outsourcing jednego dostawcy (unisourcing) Outsourcing wielu dostawców (multisourcing)
Lokalizacja dostawcy zewnętrznego	Outsourcing krajowy Outsourcing transgraniczny (transnational outsourcing/off shore outsourcing)
Znaczenie dla przedsiębiorstwa	Outsourcing strategiczny Outsourcing taktyczny

Źródło: M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydanie II, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2017, s. 55, na podstawie M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001; M.F. Graver, *Strategic outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999.

Outsourcing działalności podstawowej, pomocniczej oraz ubocznej.

Bardzo często stosowanym i istotnym kryterium podziału outsourcingu jest rodzaj wydzielanych funkcji. Niniejszy podział uwzględnia znaczenie określonych funkcji dla przedsiębiorstwa. Można na tej podstawie wyróżnić trzy typy działalności. Pierwsza z nich to działalność zasadnicza (core business), która stanowi istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to obszar w firmie, który stanowi o jej przewadze konkurencyjnej i należy go utożsamiać z koncepcją kluczowych kompetencji. Firma powinna zmierzać do tego, aby obszar ten optymalizować i utrzymać jego silną pozycję. Kolejnym obszarem jest działalność pomocnicza (core related business), na którą składają się funkcje istotne strategicznie, ale nie kluczowe dla organizacji. Ostatnia z nich to działalność uboczna, czyli funkcje o niedużym bądź znikomym znaczeniu strategicznym (np. obsługa stołówki, ochrona obiektu). W praktyce w gospodarce najczęściej wyłączanymi są funkcje uboczne i – w coraz większym stopniu – pomocnicze, nie stanowiące kluczowej wartości dla firmy³³⁷.

R. Archol wskazuje jednak, że organizacje powinny wydzielać tylko specjalności, które nie pasują do ich własnego, niepowtarzalnego „środowiska wiedzy” i które nie są istotne z punktu widzenia realizacji wybranej strategii konkurencyjnej³³⁸.

³³⁷ M. Brown, *Outsourcing, Management today*, January 1997, s. 56-60.

³³⁸ O.C. Walker, JR., *The adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions*, Journal of the Academy of Marketing Science 1997, t. 25, nr 1, s. 75-82.

Outsourcing: naprawczy, dostosowawczy, rozwojowy.

Wydzielenia, jako działania outsourcingowe, podejmowane są: w celu naprawy sytuacji przedsiębiorstwa (outsourcing naprawczy); jego dostosowania do zmiany warunków i wymagań otoczenia (outsourcing dostosowawczy); bądź zapewnienia warunków do przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa (outsourcing rozwojowy)³³⁹.

Outsourcing funkcji, procesów, obszarów.

Biorąc pod uwagę poziom złożoności funkcji, M.F. Greaver wyróżnia trzy rodzaje działalności podlegającej w przedsiębiorstwie outsourcingowi: działalności indywidualne, działania funkcjonalne oraz procesy (Business Process Outsourcing)³⁴⁰. Według niego działania indywidulane są to proste funkcje lub czynności, które często sprowadzają się do samodzielnego stanowiska pracy. Działania funkcjonalne są bardziej złożonymi funkcjami lub działaniami, które mogą być zgrupowane rodzajowo, przedmiotowo lub terytorialnie. Realizacja tych zadań związana jest z określoną wiedzą oraz odpowiedzialnością. Outsourcing procesów organizacyjnych (BPO) dotyczy natomiast zróżnicowanych procesów nie związanych z rdenną działalnością przedsiębiorstwa. Oznacza to w praktyce, iż przedsiębiorstwo zewnętrzne odpowiedzialne jest za realizację procesu jako sekwencji czynności³⁴¹.

W 1998 roku Pricewaterhouse Coopers na zlecenie Yankelovich Partners przeprowadziło globalne badania dotyczące BPO. Badaniami objęto 304 kierowników najwyższego szczebla w 14 krajach świata, z czego 63% badanych stwierdziło, że zleciło na zewnątrz jeden lub więcej procesów dotychczas realizowanych wewnątrz organizacji. Z tych działań 84% było realizowanych skutecznie przez zewnętrznych dostawców usług³⁴². Na rynku pojawia się coraz więcej firm, które oferują kompleksowe usługi w wyniku wrastającej popularności outsourcingu.

Outsourcing: całkowity, częściowy, jednego i wielu dostawców.

Ze względu na zakres wydzielanych funkcji wyróżnia się: outsourcing całkowity, określany mianem totalnego (full or total outsourcing) oraz outsourcing selektywny, częściowy (part or selective outsourcing). Pierwszy z nich oznacza, iż większość obszarów działalności organizacji (w praktyce 90%) zostaje przekazanych jednemu lub większej liczbie dostawców na określony czas w kontrakcie. Działanie to stanowi pewnego rodzaju skrajność i jest najdalej idącą formą outsourcingu. Przedsiębiorstwo zachowuje bowiem wyłącznie działania kluczowe, resztę transferując na zewnątrz organizacji. Ten podział łączy się z ujęciami outsourcingu, które uwzględniają liczbę dostawców zewnętrznych (outsources) - multisourcing i insourcing³⁴³.

Outsourcing totalny z jednym dostawcą stwarza sytuację, w której występuje skuteczniejsze kontrolowanie jego pracy, a kooperant ma możliwość zaproponowania dogodniejszej oferty cenowej. Z drugiej jednak strony, taka współpraca wiąże się z dużym ryzykiem, a w konsekwencji może okazać się, że strategia ta jest mało skuteczna i nie zapewnia przewagi konkurencyjnej. W takim układzie organizacyjnym dochodzi do dużej zależności firmy macierzystej od jednego dostawcy. Pewną alternatywą działania w sytuacji outsourcingu totalnego jest multisourcing, gdzie przedsiębiorstwo koncentruje się na swoich kluczowych kompetencjach, a pozostałe funkcje przekazuje wyspecjalizowanym dostawcom. Wówczas

³³⁹ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda...*, op. cit. s. 55-56.

³⁴⁰ M.F. Greaver; *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing, Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York 1999, s. 5.

³⁴¹ M. Kłos, *Outsourcing w...*, op. cit., s.57.

³⁴² J.B. Heywood, *The outsourcing Dilemma, The search for Competitiveness*, Pearson Education Limited, London 2001, s. 41.

³⁴³ M. Trocki, *Outsourcing...*, s. 60; J. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości*. Trafna decyzja, Forum doradztwa podatkowego, Kraków 2001, s. 18-19.

powstaje forma organizacji sieciowej, która wymaga skoordynowania zarządzania wieloma dostawcami jednocześnie i pojawia się niebezpieczeństwo wzajemnego obwiniania się kooperantów w przypadku niepowodzeń. Konflikty oraz odpowiedzialność rozmywają się, gdyż nie można znaleźć winnego. W takim podejściu wzrasta znaczenie właściwego doboru partnerów outsourcingowych. Procedura nawiązania współpracy powinna być przeprowadzona bardzo dokładnie. Przedsiębiorstwo uzależnia się bowiem od wielu partnerów, których usługi składają się na wartość produktu oferowanego na rynku. Outsourcing selektywny sprowadza się głównie do wydzielenia wąskiego obszaru przedsiębiorstwa, resztę pozostawiając wewnątrz organizacji. Twierdzenie jednak, że ma on zawsze znikomy wpływ na organizację, jest daleko idącym uproszczeniem. Wiele zależy od rodzaju i znaczenia funkcji, która podlega przekazaniu partnerowi zewnętrznemu³⁴⁴.

Outsourcing: krajowy, transgraniczny.

Decydując się na długookresową współpracę z jednostką zewnętrzną na zasadzie outsourcingu, przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce mogą korzystać w usług jednostek funkcjonujących w tym samym kraju oraz poza jego granicami. Globalizacja gospodarki stwarza sytuację, w której zacierają się granice między państwami, a przedsiębiorstwa mają coraz dogodniejsze możliwości współpracy. Fakt ten wpływa na to, że obok tradycyjnej współpracy między przedsiębiorstwami z jednego kraju, coraz częściej dochodzi do nawiązywania porozumień outsourcingowych w skali międzynarodowej (outsourcing transgraniczny – transnational, offshore outsourcing). Korzyści wynikające z korzystania z usług dostawców zagranicznych wiążą się często z dostępem do tańszej i fachowej siły roboczej oraz ułatwionym wejściem na rynki globalne. Outsourcing transgraniczny wykorzystywany jest zazwyczaj przez firmy z krajów wysoko rozwiniętych. Nawiązują one współpracę outsourcingową z zagranicznymi organizacjami gospodarczymi w krajach rozwijających się, które – dzięki niższym kosztom – są atrakcyjnymi partnerami biznesowymi. Outsourcing transgraniczny dynamicznie rozwija się w sferze produkcji, ale w ostatnich latach widoczny jest szczególnie w branży technologii informatycznych. Przykładem takiego kraju są Indie, gdzie eksport w zakresie oprogramowania wzrósł z 240 mln dolarów do 2 mld dolarów³⁴⁵. Niższe koszty pracy w Indiach, w porównaniu z firmami z USA, pozwalają na oszczędności rzędu 30-50%. Przedsiębiorstwa decydują się zatem na obsługę zewnętrzną indyjskich partnerów, z uwagi na niskie koszty pracy. Występują także negatywne skutki w ujęciu społecznym, jeśli chodzi o outsourcing transgraniczny. Rezygnacja i przekazywanie wielu czynności swoim partnerom zagranicznym przez przedsiębiorstwa wpływa na coraz liczne zwolnienia, wzrost stopy bezrobocia w krajach macierzystych. Pojawiają się także sygnały, że przedsiębiorstwa, korzystając z usług zagranicznych w krajach rozwijających się, działają nieetycznie, nadmiernie wykorzystując ekonomicznie pracowników. Ponadto, outsourcing transgraniczny, wiąże się z takimi barierami, jak ochrona praw własności intelektualnej czy zróżnicowanie stref czasowych, co wpływa na różne godziny pracy oraz różnice kulturowe³⁴⁶.

Outsourcing: strategiczny, taktyczny.

Ze względu na kryterium znaczenia wydzielanego obszaru dla przedsiębiorstwa outsourcing może mieć charakter strategiczny albo taktyczny³⁴⁷. Outsourcing staje się

³⁴⁴ M. Kłos, *Outsourcing w...*, op. cit., s.58.

³⁴⁵ M.C. Lacity, L.P. Willcocks, *Global Information Technology Outsourcing. In search of Business Advantage*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2001, s. 26.

³⁴⁶ M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s.72.

³⁴⁷ J. Barthelemy, *La renégociation des contrats d'externalisation: une analyse empirique*, Finance Contrôle Stratégie 2006, Vol.9, Numéro 2, s. 5-29.

strategiczny, kiedy związany jest z długoterminową strategią działania organizacji gospodarczej. W takiej sytuacji korzyści, wynikające z jego stosowania osiągane są przez kilka lat, a pozytywne i negatywne rezultaty tych działań są szczególnie ważne dla przedsiębiorstwa. Decyzje dotyczące outsourcingu strategicznego podejmowane są na najwyższym szczeblu zarządzania, gdzie rozpatrywane są takie zagadnienia, jak: wizja przyszłości przedsiębiorstwa, jego aktualne i przyszłe kluczowe umiejętności, struktura organizacyjna, strategia i koszty. Outsourcing taktyczny natomiast to działania realizowane w okresach krótszych niż horyzont strategiczny rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego³⁴⁸. Po raz pierwszy w literaturze termin „outsourcing strategiczny” został użyty przez J.B. Quinna i F. Hilmera. Autorzy twierdzą, że outsourcing produktów i usług powinien być integralny z ogólnym procesem tworzenia strategii organizacji, która jasno musi określić zakres swoich wewnętrznych działań. Działania, które charakteryzują się wysokim stopniem strategicznej wrażliwości oraz wysokim potencjałem strategicznej wrażliwości oraz wysokim potencjałem konkurencyjności powinny być realizowane wewnątrz firmy. Dlatego drogę do wzrostu wydajności organizacji potencjalnie stanowią działania dążące do: koncentracji na własnych umiejętnościach i zasobach, stanowiących zbiór „kompetencji podstawowych” oraz outsourcingu strategicznego pozostałych działań, wobec których organizacja nie ma podejścia strategicznego bądź nie może ich realizować we własnym zakresie ze względu na liczne ograniczenia (zasobowe, niematerialne itd.). J.B. Quinn i F.G. Hilmer sugerują, że połączenie tych dwóch narzędzi zarządzania, czyli kompetencji podstawowych i outsourcingu strategicznego, pozwala na wzrost efektywności organizacji³⁴⁹.

R. McIvor zaproponował schemat decyzji outsourcingu strategicznego, składającego się z czterech etapów:

- etap pierwszy, w którym zdefiniowane są podstawowe i dodatkowe działania,
- etap drugi, to ewaluacja odpowiednich działań łańcucha wartości,
- etap trzeci, prowadzi do próby pomiaru wszystkich aktualnych i potencjalnych kosztów działań, czy realizowanych wewnątrz czy zewnątrz,
- etap czwarty, zawiera analizę relacji biznesowych³⁵⁰.

Outsourcing: kapitałowy, kontraktowy.

Ze względu na powiązania łączące zleceniodawcę i zleceniobiorcę M. Trocki³⁵¹ wyróżnia outsourcing kapitałowy i kontraktowy. W wyniku tego podziału wyróżniono dwa podstawowe rodzaje partnerów outsourcingowych (outsourcers) przejmujących od przedsiębiorstwa macierzystego funkcje wydzielane z jego struktury organizacyjnej:

- partnerów całkowicie niezależnych, tj. nie powiązanych kapitałowo z przedsiębiorstwem zlecającym,
- partnerów niezależnych w sensie organizacyjno- prawnych od przedsiębiorstwa zlecającego, lecz powiązanych ekonomicznie lub w inny sposób.

Jak wynika z przedstawionego podziału, outsourcing kontraktowy związany jest z pierwszym rodzajem partnerów outsourcingowych, gdzie część przedsiębiorstwa macierzystego wydzielana jest do realizacji całkowicie niezależnemu podmiotowi. Następuje więc zamiana podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na porządkowanie kontraktowe. W outsourcingu kapitałowym dokonuje się natomiast wydzielenia części przedsiębiorstwa macierzystego i przekazania jej do realizacji spółce-córcie. W tym przypadku następuje zamiana

³⁴⁸ M. Kłos, *Outsourcing w...*, op. cit., s. 60.

³⁴⁹ J.B. Quinn, F.G. Hilmer, *Strategic Outsourcing*, MIT Sloan Management Review 1994, nr 35/4, s. 43.

³⁵⁰ R. McIvor, *A practical framework for understanding the outsourcing process*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 5, No. 1, s. 29.

³⁵¹ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda...*, op. cit., s. 59.

podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie. Do podstawowych różnic dzielących outsourcing kapitałowy i kontraktowy należy sposób potraktowania pracowników, majątku oraz organizacji. W przypadku outsourcingu kontraktowego, pracownicy są zwalniani lub przenoszani do innych działalności, a zlecone funkcje realizują pracownicy zleceńbiornicy. W outsourcingu kapitałowym pracownicy przechodzą natomiast do spółki-córki. W wyniku outsourcingu kontraktowego, majątek zostaje najczęściej sprzedany, zlikwidowany lub wykorzystany w innej działalności, natomiast w outsourcingu kapitałowym majątek zostaje przekazany do spółki-córki. Zmiany struktury organizacyjnej dotyczące outsourcingu kontraktowego, wiążą się z likwidacją wydzielanych komórek organizacyjnych, dzięki czemu powstają powiązania kontraktowe z podmiotem zewnętrznym. W outsourcingu kapitałowym komórki organizacyjne są wydzielane i przejmowane przez spółkę-córkę i powstają powiązania kapitałowe³⁵². (por. tab. 2.4.)

Tabela 2.4. Warianty outsourcingu kapitałowego i kontraktowego w zależności od formy przekazania działalności na rzecz firmy usługowej.

Outsourcing Forma przekazania działalności	Outsourcing kapitałowy	Outsourcing kontraktowy
	stała współpraca z podmiotem powiązanym kapitałowo i właścicielsko	stała współpraca z podmiotem niezależnym kapitałowo
Wydzielenie obszaru	Wydzielanie kapitałowe stworzenie na bazie zasobowej nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy; świadczy on usługi jednostce macierzystej, jak również podmiotom zewnętrznym.	Wydzielanie kontraktowe likwidacja dotychczas realizowanej funkcji w przedsiębiorstwie i nawiązywanie sformalizowanej współpracy z zewnętrznym, niezależnym dostawcą, który zapewnia realizację zadań; możliwość częściowego transferu kadry i innych zasobów do dostawcy.
Zlecenie obszaru	Zlecenie kapitałowe zakup udziałów lub akcji w firmie świadczącej wymagane usługi lub realizującej określone zadania; w efekcie następuje przejęcie kapitałowe i powstanie podmiotu zależnego.	Zlecenie kontraktowe nawiązanie współpracy z niezależnym kapitałowo i właścicielsko dostawcą, który rozpoczyna realizację określonej funkcji.

Źródło: R. Kozłowski, M. Matejun, *Kierunki wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] S. Lachiewicz S., A. Zakrzewska-Bielawska, Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 132; S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 127.

³⁵² M. Kłos, Outsourcing w..., op. cit., s. 56-57.

Obszary outsourcingu (branże).

Obszarami działania przedsiębiorstw, w których strategia outsourcingu stosowana jest najczęściej, są: informatyka, operacje pomocnicze i logistyka. W ramach tych obszarów zadaniami najczęściej przekazywanymi na zewnątrz są³⁵³:

- z zakresu informatyki: konserwacje i naprawy sprzętu, rozwój aplikacji, produkcja oprogramowania, przetwarzanie danych,
- z zakresu operacji pomocniczych: rachunkowość, zakupy, druk i reprografia, konsulting, szkolenia, obsługa w terenie, obsługa klientów, przetwarzanie transakcji, funkcje płacowo-kadrowe, rekrutacja, usługi księgowe³⁵⁴, usługi gastronomiczne, obsługa nieruchomości, ochrona fizyczna, usługi marketingowe, reklama, telemarketing,
- z zakresu logistyki: kontrola spedycji, pośrednictwo spedycyjne, leasing, zarządzanie i prowadzenie bazy pojazdów³⁵⁵.

Outsourcing w obszarze usług informatycznych (outsourcing IT, outsourcing systemów informatycznych, technologii informatycznych, informatyczny), definiowany jest jako dostarczenie kompleksowych rozwiązań e-biznesowych przez specjalistów z zewnątrz³⁵⁶.

Outsourcing IT może być także rozumiany jako przejęcie przez firmę zewnętrzną obsługi określonych dziedzin działalności firmy, związanych z informatyką (wszystkich lub tylko wybranych obszarów). Inwestycje w technologię informatyczną oraz bieżące wydatki związane z obsługą infrastruktury informatycznej często stanowią znaczną część budżetu firmy. Zastosowane technologie informatyczne przez długi czas wpływają na poziom i jakość wykonania procesów gospodarczych. Firma musi wybierać swoje technologie informatyczne celowo, według jasno określonych priorytetów oraz na podstawie dokładnych analiz opłacalności. Dobrze opracowana strategia informatyczna zapewnia prawidłowe funkcjonowanie modelu outsourcingu. Outsourcing jest elementem planu strategicznego firmy, ma długofalowy charakter, a usługodawca zostaje raczej partnerem niż dostawcą³⁵⁷.

Outsourcing w IT niesie za sobą wiele korzyści w firmach, które go stosują. Firma IBM Global Services przeprowadziła badania, które pokazały najważniejsze korzyści z zastosowania outsourcingu w IT. Są to³⁵⁸:

- dostęp do możliwości światowej klasy technologii,
- przyspieszone uzyskiwanie korzyści z restrukturyzacji (reengineeringu),
- lepsze skupienie się firmy na jej podstawowych zadaniach,
- stałość i przewidywalność kosztów utrzymania systemów IT,
- zabezpieczenie przed odejściem z pracy przeszkolonego informatyka,
- gwarancja kompleksowej obsługi systemów informatycznych,
- gwarancja ciągłości pracy systemów informatycznych,
- odpowiednie dopasowanie informatyki do potrzeb biznesu,

³⁵³ C. Murphy, S. Ker, S. Chen, *U.S. and Worldwide Outsourcing Markets and Trends, 1998-2003*, International Data Corporation 1999, s. 432-448.

³⁵⁴ J. Lubarda, *Gazeta Prawna, Istotne czynniki w podejmowaniu decyzji umowy outsourcingu usług księgowych*, Wydawnictwo INFOR, 2006, Nr 21.

³⁵⁵ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>, data dostępu 15.02.2020.

³⁵⁶ T. Hindle, *Pocet Strategy*, The Economist Newspaper Ltd in association with Profile Book, London 1998, s.127; R. Aalders, *The IT outsourcing guide*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2001, s. 9.

³⁵⁷ M. Kocot, *Wykorzystanie outsourcingu w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2013, s. 59.

³⁵⁸ <https://www.ibm.com/pl-pl>, data dostępu 17.02.2020.

- gwarancja stworzenia profesjonalnej strategii rozwoju IT, odpowiadającej potrzebom biznesowym.

Outsourcing IT zapewnia stały poziom kosztów na kilka lat. Jego zaletą jest stosunkowo tani dostęp do najnowszych technologii. Firmie specjalizującej się w takiej działalności jest znacznie łatwiej ponosić wydatki na modernizację sprzętu i uaktualnianie aplikacji. Ponadto w razie potrzeby może ona bardzo szybko – na stałe lub czasowo – udostępnić dodatkowe zasoby. Co najważniejsze – klient nie musi pozyskiwać wysokiej klasy specjalistów, a ich wynagrodzenia rozkładają się między kilka lub kilkanaście podmiotów³⁵⁹.

Outsourcing kadrowy jest metodą doskonalenia sposobu przeprowadzania tych zadań z zakresu funkcji personalnej, które nie są dla organizacji bezpośrednim źródłem przychodu, poprzez zlecenie ich specjalistycznej firmie zewnętrznej³⁶⁰.

Outsourcing zasobów ludzkich oznacza zlecenie zewnętrznym grupom prac związanych z funkcjami personalnymi, których organizacja albo nie chce, albo nie potrafi wykonać samodzielnie³⁶¹. Outsourcing funkcji personalnej powinien być wdrażany etapowo. Według M.F. Cook etapy te obejmują³⁶²:

Etap 1 – określenie celów organizacyjnych i określenie funkcji personalnych, które mają być wydzielone.

Etap 2 – analiza korzyści i kosztów z zastosowania outsourcingu funkcji personalnej.

Etap 3 – analiza szans i ryzyka wynikającego z zastosowania outsourcingu funkcji personalnej.

Etap 4 – tworzenie harmonogramu przedsięwzięcia.

Etap 5 – typowanie potencjalnych usługodawców.

Etap 6 – opracowanie zapytań ofertowych i wybór usługodawców, do których zapytania będą wysłane.

Etap 7 – wybór usługodawcy.

Etap 8 – negocjowanie warunków umowy outsourcingowej.

Etap 9 – informowanie o outsourcingu personelu służb pracowniczych i pozostałych pracowników przedsiębiorstwa.

Etap 10 – opracowywanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy.

Etap 11 – zarządzanie relacjami między pracownikami usługodawcy i usługobiorcy.

Etap 12 – kontrola efektywności pracy usługodawcy i przestrzegania przez niego przepisów.

Istnieje wiele korzyści z zastosowania outsourcingu w tej dziedzinie. Są to³⁶³:

- zmniejszenie kosztów związanych ze szkoleniami pracowników,
- rozwiązanie problemu limitu etatów,
- przejęcie odpowiedzialności za prawidłowość prowadzenia procesów personalnych przez firmę zewnętrzną, np. naliczania płac (poczucie większego bezpieczeństwa),
- możliwość uniknięcia dodatkowych kosztów, wynikających z bezpośredniego zatrudnienia przez firmę (pakiety socjalne, benefity i inne formy wynagradzania pracowników firmy),
- obniżenie kosztów związanych z obsługą kadrowo-płacową i przejęcie wszelkich działań z nią związanych przez zleceniodawcę,
- przy długofalowej współpracy z firmą zewnętrzną uzyskanie rabatów również na inne usługi.

Pozostałe zalety to:

³⁵⁹ D. Bovet, A. Chadwick-Jones, *Wyoutsourcowane, ale nie zapomniane*, Davidson Consulting, Warszawa 2006, za: M. Kocot, *Wykorzystanie outsourcingu...*, op. cit., s. 60.

³⁶⁰ D. Upton, *What Really makes Factories Flexible*, Harvard Business Review 1999, nr 6, s. 2-12.

³⁶¹ M.F. Corbett, *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2004, s. 5

³⁶² M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39.

³⁶³ Ibidem, s. 21-22.

- wprowadzenie nowych metod zarządzania w dziedzinie HR,
- podniesienie poziomu obsługi klientów wewnętrznych i zewnętrznych przez komórkę personalną,
- szansa eliminacji wadliwych ogniw, które tworzą „gąbki czasu, przestrzeni i kosztów”³⁶⁴.
- zmniejszenie zatrudnienia,
- dostęp do wiedzy,
- świadczenie przez firmę zewnętrzną usług na rzecz zleceniodawcy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi po niższych kosztach całkowitych niż te, które przedsiębiorstwo ponosi obecnie, zatrudniając personel³⁶⁵.

Outsourcing w logistyce można zdefiniować jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji logistycznych i przekazanie ich do realizacji wyspecjalizowanym w tym zakresie podmiotom gospodarczym³⁶⁶. W praktyce outsourcing logistyczny sprowadza się do umowy pomiędzy przedsiębiorcą a operatorem logistycznym. Ten ostatni wciela się w rolę „trzeciego gracza”, stając pomiędzy nadawcą a odbiorcą, producentem czy klientem, przejmując zadania transportu, magazynowania czy kompleksowo realizowanej dystrybucji. Outsourcing logistyczny jest działaniem o charakterze strategicznym – podpisywane umowy realizowane są przez okres co najmniej kilku lat³⁶⁷.

W tabeli nr 2.5. przedstawiono korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu logistycznego.

Tabela 2.5. Cele i korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu logistycznego.

Cele w obszarze	Korzyści osiąmane bezpośrednio po wdrożeniu	Korzyści osiąmane w perspektywie strategicznej
ekonomiczno-finansowym	Obniżenie poziomu kosztów (magazynowania, transportu wewnętrznego i zewnętrznego, poprawa pozycji bilansowych, takich jak obniżenie poziomu zapasów, zwiększenie poziomu zysku)	Dodatkowe korzyści finansowe z wynajmu niewykorzystanej infrastruktury, zysk pochodzący z udziału w spółce będącej operatorem logistycznym (outsourcing kapitałowy)
organizacyjnym	„wyszczuplenie struktury organizacyjnej, przyspieszenie przepływu informacji, zwiększenie uwagi skierowanej na działalność podstawową	Skrócenie czasu reakcji firmy na zmiany w otoczeniu, zwiększenie tempa zmian w organizacji
	Pozyskanie partnerów posiadających certyfikaty i	Zapewnienie wyższego poziomu jakości produktów,

³⁶⁴ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zakres, kierunki, metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 140.

³⁶⁵ Ibidem.

³⁶⁶ J. Wyród-Wróbel, *Outsourcing jako kompleksowa realizacja usług logistycznych*, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2004, s. 122.

³⁶⁷ Ibidem.

techniczno-technologicznym	referencje potwierdzających ich doświadczenie, zastosowanie know-how operatorów logistycznych do obsługi, zwiększenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów	wprowadzenie innowacji technologicznych w przepływie surowców, materiałów, produktów i informacji
rynkowym	Wyższa jakość współpracy z dostawcami, wyższy poziom obsługi klientów	Lepsza pozycja konkurencyjna, precyzyjne dostosowanie oferty do potrzeb nabywców, poprawa wizerunku firmy i jej oferty

Źródło M. Kocot, *Wykorzystanie outsourcingu w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2013, s. 62.

Branża firm logistycznych świadczących całościową obsługę logistyczną dla zewnętrznych partnerów jest branżą rozwojową. Świadczą o tym wyniki uzyskiwane przez firmy. Kierunkiem ewolucji dla tej branży będzie jeszcze większe zacieśnienie współpracy z kontrahentami, przede wszystkim poprzez integrację swoich systemów informatycznych oraz przejmowanie w coraz większym stopniu czynności charakterystycznych dla ostatniej fazy produkcji (co-manufacturing, co-packing), a chodzi przede wszystkim o to, aby produkt spełniał wymogi klienta finalnego³⁶⁸.

Outsourcing w obszarze finansów i księgowości oznacza możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców funkcji związanych z zarządzaniem finansami i księgowością, zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa³⁶⁹.

Istnieje szereg przesłanek stosowania outsourcingu finansów i księgowości w przedsiębiorstwie. Należy mieć na uwadze następujące czynniki³⁷⁰:

1. Firma rozrasta się tak szybko, że księgowość i obsługa prawno-podatkowa nie dotrzymują jej kroku i mają problem z odnalezieniem się w nowej rzeczywistości.
2. Najlepsi fachowcy od spraw finansowych oraz działu księgowości w każdej chwili mogą odejść z firmy.
3. Brak jednoznacznych interpretacji przepisów prawnych w skomplikowanych sytuacjach gospodarczych rodzących zobowiązania firmy w sferze prawno-podatkowej.
4. Pozostawienie w tyle konkurencji, doskonałej się w stosowaniu nowoczesnych instrumentów finansowych oraz skomputeryzowanej księgowości powiązanej z doradztwem podatkowym.
5. Brak wykwalifikowanych, kompetentnych wewnętrznych służb kontroli finansowej, księgowej i podatkowej, co sprawia, że należy czekać do następnego audytu, żeby się dowiedzieć, czy wszystko zostało zaksięgowane i rozliczone zgodnie z obowiązującymi przepisami (ze względu na konsekwencje finansowe jest to szczególnie ważne w kwestiach podatkowych).

³⁶⁸ R. Barcik, *Perspektywy u progu Wspólnej Europy*, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2004, s. 71.

³⁶⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004, s. 218-220.

³⁷⁰ J.A. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wyd. ABC - a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 105-106.

6. Outsourcing pozwala utrzymać pożądaną poziom etatów, zapewniając jednocześnie wystarczającą liczbę odpowiednio wykwalifikowanego personelu w zakresie finansów i księgowości.
7. Outsourcing zapewnia możliwość dostępu do najnowszych osiągnięć z dziedziny finansów i księgowości, a także korzystanie z doświadczenia zdobytego przez firmę outsourcingową.
8. Ograniczenie poziomu inwestycji, ponieważ płaci się za usługę i nie inwestuje w infrastrukturę pionu księgowo-podatkowego.
9. Koszty ogólne ponoszone przez firmę (księgowość, administracja i inne) oraz zapłacone podatki są wyższe niż przeciętna w segmencie, w którym działa.
10. Zwiększanie elastyczności przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.

E. Marcinkowska podkreśla, że najistotniejszą korzyścią, jaką przedsiębiorstwo może osiągnąć, realizując projekt outsourcingu księgowości i finansów, jest redukcja kosztów. Dodatkowe korzyści to redukcja zatrudnienia, redukcja powierzchni biurowej, wyposażenia, jak i możliwość korzystania z fachowej wiedzy zapewnianej przez specjalistyczne firmy outsourcingowe. Oferta firm outsourcingowych w zakresie finansów i księgowości dotyczy przede wszystkim prowadzenia pełnej księgowości, realizacji wszystkich czynności wobec organów finansowych i podatkowych, przygotowywania analiz finansowych, budżetów: ich wdrażanie i kontrola. Oprócz tego wiele firm świadczących outsourcing proponuje również usługi audytorskie, obsługę działu kadrowo-płacowego. Należy liczyć, iż w związku z rozwojem rynku outsourcingowego w zakresie finansów i księgowości jedynie firmy świadczące usługi na najwyższym poziomie będą znajdowały odbiorców dla swoich usług³⁷¹.

2.5. Miejsce outsourcingu w zarządzaniu organizacją

Czasopismo Harvard Business Review pod koniec XX wieku uznało outsourcing za jedną z najważniejszych koncepcji w dziedzinie zarządzania od 1930 do 2005 roku.

Konferencje oraz artykuły naukowe, które zostały poświęcone temu zagadnieniu wykazały, że koncepcja outsourcingu najszybciej rozwija się w takich dziedzinach jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, technologie informacyjne, obsługa klienta i marketing, usługi logistyczne, wynagrodzenia i księgowość. Wielu badaczy naukowych i autorów podjęło problem przedstawienia zagadnienia outsourcingu w zarządzaniu. Wybrane prace zawiera tab. 2.6.

Tabela 2.6. Przegląd wybranych prac podejmujących problematykę outsourcingu w zarządzaniu w latach 2001-2018.

Nazwisko	Rok	Treść artykułu
Trocki	2001	Przedstawiono outsourcing oraz jego istotę jako metodę restrukturyzacji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wskazuje funkcje działalności, struktury działalności i kształtowanie, a także krótką historię outsourcingu. W dalszej kolejności uwzględnia znaczenie i perspektywy, cele oraz warunki ogólne outsourcingu. Analizuje funkcje jako punkt wyjścia przedsięwzięć outsourcingowych, partnerów oraz rynek usług outsourcingowych. Mocno

³⁷¹ E. Marcinkowska, *Outsourcing w zarządzaniu firmą*, Wyd. Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2005, s. 342.

		zaznaczony zostaje opis rodzajów outsourcingu – kontraktowy i kapitałowy, a także metody związane z outsourcingiem jak insourcing, partnering, contracting oraz praktykę stosowania outsourcingu w Polsce.
Fine, Vardan, Pethick, El-Hout	2001	Zaproponowano model decyzji outsourcingowych, który jest częścią procesu decyzyjnego, obejmującego: ekonomiczną i strategiczną analizę wartości, możliwe opcje strategiczne, ocenę dostępnych opcji strategicznych, podjęcie decyzji.
Aalders	2002	Przedstawiono outsourcing w usługach IT i przyczyny niepowodzenia podjętych działań przez firmy podczas wydzielania obszaru IT.
Koulopoulos, Roloff	2006	Przedstawiono pojęcie Smartsourcingu oraz jego porównanie z outsourcingiem, decyzje o podjęciu outsourcingu, tworzenie tablicy smartsourcingu, tworzenie większej wartości outsourcingu
Sapeta	2006	Zaprezentowano koncepcje outsourcingu w zarządzaniu oraz wyodrębniono działania outsourcingowe, które odnoszą się do funkcji personalnej. Należą do nich w szczególności: - zmniejszenie kosztów funkcji personalnej, zwłaszcza kosztów administracyjnych oraz ograniczenie zatrudnienia, a tym samym zredukowanie kosztów działalności przedsiębiorstwa, – ograniczenie ryzyka personalnego poprzez podzielenie go między kilku partnerów biznesowych; po wydzieleniu funkcji personalnej do realizacji przez usługodawcę o ugruntowanej pozycji następuje podział ryzyka, a organizacja uzyskuje dodatkowo możliwość działania zgodnie z przepisami prawnymi, bez konieczności korzystania we własnym zakresie z kosztownych usług radców prawnych czy zatrudniania specjalistycznego personelu, – zwiększenie dostępu do technologii i wiedzy specjalistycznej, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje w ramach własnych, wewnętrznych struktur organizacyjnych, – koncentracja na kluczowych procesach personalnych tworzących wartość dodaną, – uzyskanie szybszego i tańszego dostępu do zaawansowanych metod prowadzenia działalności gospodarczej oraz usprawnienie obsługi pracowników wraz z umożliwieniem im dostępu do nowoczesnej technologii, – niedostosowanie w kompetencjach zatrudnionych pracowników w służbach personalnych, zwłaszcza w kontekście wprowadzania nowych technologii, – globalizacja i związana z nią rosnąca złożoność kwestii personalnych,

		– wygospodarowanie dodatkowych środków kapitałowych dla obszarów podstawowej działalności gospodarczej – outsourcing funkcji personalnej może przyczynić się do poprawy niektórych wskaźników finansowych, zwiększając efektywność wykorzystania posiadanego kapitału przeznaczonego na prowadzenie tego obszaru działalności przedsiębiorstwa, – wysokie koszty nabycia nowoczesnych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji
Kodwani	2007	Przedstawiono wyzwania w outsourcingu kapitału ludzkiego. Wskazuje na badania przeprowadzone w 2005 roku przez Hewitt Associates, globalną firmę świadczącą usługi zasobów, która zbadała 129 dużych firm. Wskazuje 3 główne motywacje dla outsourcingu HR (obniżenie ogólnych kosztów świadczenia HR, czas wolny na strategiczny HR, poprawa jakości obsługi). Autor dokonał szerokiej analizy poziomu satysfakcji stosowania outsourcingu w HR.
Kopczyński	2010	Przedstawiono miejsce outsourcingu wśród współczesnych koncepcji zarządzania, istocie i jej wpływie na procesy zarządzania, a także perspektywach rozwoju outsourcingu w krajach rozwiniętych i w Polsce. Przedmiotem zainteresowania jest koncepcja outsourcingu, która w dużym stopniu odzwierciedla dokonujące się przemiany w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstw. Według autora podstawowym celem outsourcingu jest poprawa efektywności i pozycji konkurencyjnej na rynku, jakości usług, szybkości reakcji na rynku, a także redukcji kosztów działalności przedsiębiorstwa. Pokazuje jakie zmiany zachodzą w zakresie organizacji i zarządzania, jaki jest personalny aspekt outsourcingu w przedsiębiorstwie, jakie są procesy zarządzania outsourcingiem, a także jakie są przyczyny ograniczające efektywność outsourcingu w organizacjach gospodarczych.
Vitasek, Crawford, Nyden, Kawamoto	2011	Przedstawiono pojęcie vested outsourcingu oraz jego kluczowe zasady, elementy umowy vested outsourcingu, kroki zwiększające perspektywę osiągnięcia modelu cenowego win-win, porównanie typów umowy cenowej, elementy vested outsourcingu i struktury jego zarządzania
Budzyńska	2012	Przedstawiono problem outsourcingu usług logistycznych w przemyśle. Pokazuje działania logistyczne, które mogą być zlecane przez przedsiębiorstwa spożywcze. Wniosek to , że przedsiębiorstwa branży produkcyjnej koncentrują się na swojej działalności podstawowej a inną działalność przekazują firmom zewnętrznym, także iż rośnie

		zainteresowanie wykorzystania usług logistycznych wśród firm spożywczych.
Grabowska	2012	Przedstawiono specyfikę outsourcingu logistycznego w ujęciu węższym i szerszym. Autorka przedstawia także koncepcję One Stop Shopping, która polega na przekazaniu wszystkich możliwych funkcji logistycznych jednemu podmiotowi i doprowadzeniu do jednostopniowego magazynowania na linii dostawca-odbiorca, bądź oferowanie kompleksowych i zintegrowanych usług logistycznych przez jednego operatora.
Radło	2013	Przedstawiono wiele problemów dotyczących outsourcingu zarówno w ujęciu krajowym jak i międzynarodowym. W pierwszych rozdziałach poświęca swoje opracowania analizie terminologii, genezie a także sposobów mierzenia fragmentacji produkcji. Następnie przechodzi do przeglądu teorii stosowanych do analizy i interpretacji fragmentacji produkcji. Poświęca uwagę na badania trendów i struktury fragmentacji produkcji w gospodarce światowej a także na analizę wpływu międzynarodowej fragmentacji produkcji na zatrudnienie i wydajność pracy w 40 gospodarkach świata. Autor podaje ciekawe studia przypadków oraz omówienia wyników analiz na przykładach przemysłu spożywczego i napojów (Maspex i Nestle), przemysłu usług IT (IBM i Asseco), runku projektowania i dystrybucji odzieży (H&M i LPP).
Nadolna	2014	Przedstawiono outsourcing jako metodę zarządzania w przedsiębiorstwie opartą na podziale procesów w organizacji M. Portera, który wyróżnia dwa rodzaje prowadzonej działalności: podstawową i pomocniczą. Opisuje wdrożenie outsourcingu procesów biznesowych, które powinno opierać się na solidnym przygotowaniu organizacji do tego procesu.
Dyk	2014	Pokazano ogólną koncepcję outsourcingu, wady i zalety, rys historyczny oraz ogólny opis wdrożeń outsourcingu informatycznego na przykładzie. Stwierdza, że na trudności związane z wdrożeniem outsourcingu informatycznego, przedsiębiorstwa prowadzące taką działalność opracowują często własną metodykę podchodzenia do każdego projektu.
Cullen, Lacity, Willcocks	2014	Przedstawiono kompleksowe podejście do zagadnienia outsourcingu, w tym główne motywy i przyczyny przy jego wyborze, rola menedżerów wyższego szczebla w działalności z klientem outsourcingowym, cykl (fazy) życia outsourcingu, matryca innowacyjności w outsourcingu, efektywne przywództwo.
Zalęska	2016	Przedstawiono analizę preferowanych cech i kryteriów wyboru dostawców usług zarządzania należnościami oraz identyfikuje ryzyko współpracy. Ankietowani

		menedżerowie odpowiadający za strategię oraz proces zarządzania należnościami potwierdzają, że do wyboru dostawcy należy podchodzić z dużą atencją, gdyż wybór ten pociąga za sobą daleko idące konsekwencje. Ocena potencjalnego dostawcy powinna być obiektywna, dogłębna i przeprowadzona w oparciu o właściwe kryteria wyboru. Autorka przeprowadziła badania na grupie 318 menedżerów średniego i wyższego szczebla, którzy decydują i odpowiadają za strategię i proces zarządzania należnościami.
Kłos	2017	Przedstawiono współczesne rozwiązania w zarządzaniu przedsiębiorstwem jako tło outsourcingu. Autorka wskazuje wagę pędu technologicznego wskazuje 12 uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa, na które składają się trendy postępu technologicznego i organizacyjnego
Fadile, el Oumami, Beidouri	2018	Dokonano przeglądu artykułów dotyczących problematyki outsourcingu w logistyce. Wskazali w nich czynniki które decydują o outsourcingu logistycznym. Do najważniejszych należą: zmniejszenie kosztów logistyki, zwiększenie elastyczności, podniesienie poziomu usług dla funkcji zleczanych na zewnątrz, koncentracja na kluczowych kompetencjach, zmniejszenie nakładów kapitałowych na logistykę, dostępność do większej wiedzy specjalistycznej, usprawnienie wykorzystania informacji technologicznej, poprawa czas realizacji procesu, zwiększenie elastyczności łańcucha dostaw.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: M. Załęska, Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie teoretyczne w teorii i praktyce nr 444, 2016, s. 623-638, M. Dyk, Outsourcing usług informatycznych, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Teoria i praktyka 2014, nr 335, s. 45-54, D. Nadolna Outsourcing procesów biznesowych, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 202 Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania. Przedsiębiorstwo w sieci, 2014, s. 65-77, T. Sapeta, Zastosowanie koncepcji outsourcingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Zeszyty Naukowe nr 719, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, s. 79-95, J. Grabowska, Outsourcing usług logistycznych, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska, 2012, s. 83-96, K. Budzyńska, Outsourcing usług logistycznych w przemyśle spożywczym, Logistyka 4/2012, s. 871-877, M.J. Radło, Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw, SGH, 2013, s. 1-288, M. Kłos, Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach, CEDEWU, 2017, s. 1-216, T. Kopczyński, Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWE, 2010, s. 1-188, M. Trocki, Outsourcing, PWE, 2001, s.1-226, R. Aadlers, It Outsourcing: Making It Work, InfraCare, Fujitsu, The possibilities are Infinite, 2002, s. 1- 21, A Kodwani, Human Resource Outsourcing. Issues and Challenges, Journal of Nepalese Business Studies 2007, 4(1), s. 38-46, L. Fadile, M. el Oumami, Z. Beidouri, Logistic Outsourcing: A review of basic concepts, International Journal Supply Chain Management, 2018, s. 53-68, CH. Fine, R. Vardan, R. Pethick, J. El-Hout, Moving a Slow-Clockspeed Business into the Fast Lane: Strategic Sourcing Lessons from Value Chain Redesign in the Automotive Industry, Sloan Management Review, 2001, s. 1-289, K. Vitasek, J. Crawford, J. Nyden, K. Kawamoto The Vested Outsourcing. A Guide for Creating Successful Business and Outsourcing Agreements, Palgrave Macmillian, 2011, s. 1-389, T.M. Koulopoulos, T. Roloff, Smartsourcing: Driving Innovation and Growth through Outsourcing, Platinum Press, 2006, s. 1-267, S. Cullen, M. Lacity, L.P. Willcocks, Outsourcing. All you need to know. White Plume Publishing, 2014, s. 1-506.

W oparciu o analizę i przegląd wybranej literatury polskiej i światowej należy stwierdzić, że outsourcing jest bardzo ważną częścią zarządzania, co potwierdzają badania naukowe i

aplikacje praktyczne. Outsourcing jako proces występujący w zarządzaniu pozwala na wydzielenie niektórych funkcji i obszarów na zewnątrz. Są to:

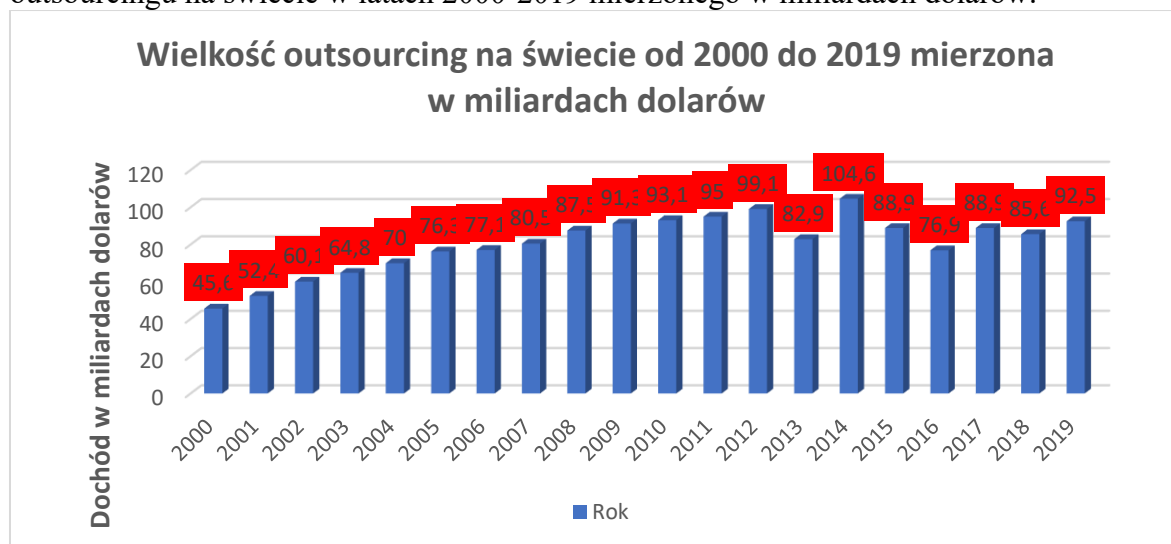
- outsourcing kapitału ludzkiego,
- outsourcing logistyczny,
- outsourcing usług IT,
- outsourcing finansowy.

Firmy skupiają swoją uwagę na podstawowej działalności przenosząc funkcje poboczne na dostawców usług outsourcingowych. Współpraca taka przynosi zarówno korzyści ale także spotyka się z wieloma problemami, które należy rozwiązywać.

Przedstawione przykładowe pozycje literaturowe wskazują na ważne miejsce outsourcingu w zarządzaniu. Wielowymiarowość oraz wieloaspektowość zarządzania powoduje permanentne poszukiwanie rozwiązań także poprzez stosowanie outsourcingu w celu realizacji stojących przed nauką i praktyką. Wielowątkowość procesów outsourcingowych pozwala stwierdzić, że jest to zagadnienie aktualne i warte uwagi. Warto tutaj przytoczyć słowa Henry Forda „Bycie razem to początek, trzymanie się razem to proces. Pracowanie razem to sukces”³⁷².

2.6. Skala problemu outsourcingu na świecie i jego przyszłość

Według niemieckiego portalu online Statista, jednego z najbardziej znanych i wiarygodnych baz danych na świecie, który pozyskuje dane empiryczne i opinie z instytutów badawczych na całym świecie z sektora ekonomicznego oraz publikuje w językach: angielskim, francuskim, niemieckim oraz hiszpańskim, wynika, iż dochody uzyskane z outsourcingu, mierzone w dolarach, w latach 2000 -2012 wykazywały trend rosnący. Widać też, że na przełomie tego okresu wzrosły ponad dwukrotnie. Najwyższy poziom osiągnęły w 2014 i wynosiły prawie 105 miliardów dolarów amerykańskich. Wykres 2.5 przedstawia wielkość outsourcingu na świecie w latach 2000-2019 mierzonego w miliardach dolarów.



Wykres 2.5. Wielkość outsourcingu na świecie od 2000 do 2019 mierzona w miliardach dolarów.

Źródło: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>, data dostępu 01.2020.

Outsourcing zyskuje na znaczeniu od 1989 roku. W ciągu ostatnich trzech dekad stał się on integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem w skali globalnej. To nie znaczy, że wszyscy to akceptują. Opinie na jego temat różnią się od wysoce negatywnych do bardzo pozytywnych.

³⁷² <https://www.projektprzywodztwo.com/henry-ford-cytaty>, data dostępu 09.10.2023

Według danych Deloitte z roku 2016 najważniejszymi przyczynami wykorzystania outsourcingu były³⁷³:

- zmniejszenie lub kontrolowanie kosztów (59%),
- nacisk na podstawowe funkcje (57%),
- rozwiązywanie problemów (47%),
- poprawienie obsługi (31%),
- uzyskanie dostępu do talentów i wiedzy ekspertów (28%),
- zarządzanie środowiskiem biznesowym (17%),
- przyspieszenie transformacji organizacyjnej (17%).

Najważniejsze statystyki zebrane przez Fortunly dotyczące outsourcingu wskazywały, że³⁷⁴:

- prawie 54% wszystkich firm korzysta z zewnętrznych zespołów wsparcia w celu łączenia się z klientami,
- globalnie firmy wydały w 2018 roku 75,2 miliarda dolarów na bezpieczeństwo outsourcingu,
- w USA jest 53 miliony pracowników świadczących usługi na zasadzie freelancingu,
- 78% firm na całym świecie pozytywnie ocenia swoich partnerów outsourcingowych,
- każdego roku około 300 000 miejsc pracy zostaje zleconych w postaci outsourcingu poza teren USA,
- 71% kadry zarządzającej usługami finansowymi zleca niektóre swoje usługi na zewnątrz lub za granicę³⁷⁵,
- w 2018 roku światowy rynek outsourcingu był warty 85,6 miliarda dolarów amerykańskich,
- dwoma największymi użytkownikami outsourcingu w Ameryce Północnej i Południowej są rządy oraz sektory zbrojeniowo – obronny,
- 59 % biznesu na świecie używa outsourcingu w celu zmniejszenia swych wydatków³⁷⁶,
- 65% firm, które outsoursują aplikacje hostingowe, zwiększy w latach 2020 – 2024 na świecie wysiłki związane z outsourcingiem,
- w 2017 r. pod względem wartości około 84,2% umów outsourcingowych pochodziło ze Stanów Zjednoczonych, a następnie z Wielkiej Brytanii na poziomie 5,2%. Hiszpania i Australia były dwoma innymi kluczowymi rynkami outsourcingu³⁷⁷.
- według globalnego raportu A.T. Kearney oraz jego indeksu (GSLI), który śledzi outsourcing w 55 krajach na podstawie atrakcyjności finansowej, umiejętności ludzi i ich dostępności oraz wyniki w otoczeniu biznesu i opartego na 38 specjalnie zaprojektowanych metryczkach, najlepszymi krajami z usługami outsourcingowymi są wraz z ich indeksem GSLI były³⁷⁸: 7.07 Indie, 6.31 Chiny, 6.11 Malezja, 5.99 Indonezja, 5.93 Brazylia, 5.92 Wietnam, 5.87 Filipiny, 5.86 Tajlandia, 5.76 Chile, 5.73 Kolumbia.

W 2017 r. dochody z outsourcingu w Indiach wyniosły 154 miliardy dolarów amerykańskich. Szacuje się, że ponad 40% pracowników w Indiach musi podnieść swoje kwalifikacje w ciągu następnych 5 lat, żeby sprostać wymaganiom w dziedzinie outsourcingu robotyki, dużych baz

³⁷³ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/operations/deloitte-nl-s&o-global-outsourcing-survey.pdf>, data dostępu 18.01.2020.

³⁷⁴ <https://fortunly.com/statistics/outsourcing-statistics>, data dostępu 01.08.2019.

³⁷⁵ Ibidem.

³⁷⁶ <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/outsourcing-statistics/>, data dostępu 05.08.2019.

³⁷⁷ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2018/05/KPMG-Deal-Tracker-2017.pdf>, data dostępu 19.01.2020.

³⁷⁸ <https://www. Kearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953>, data dostępu 19.01.2020.

danych, sztucznej inteligencji³⁷⁹. W Malezji outsourcing stanowi 1,7% całego rynku Azji i Pacyfiku. Prognozuje się, iż malezyjski rynek usług BPO będzie rósł w tempie 7,9% rocznie³⁸⁰. Przemysł outsourcingowy na Filipinach stanowi 10% całej gospodarki kraju. Sektor usług BPO odnotował 17% wzrostu i stworzył 1.3 miliona miejsc pracy³⁸¹. 34% branży outsourcingu na Filipinach składa się z outsourcingu procesów wiedzy, dzięki czemu ten kraj jest najlepszym wyborem dla usług o wyższej wartości takich jak animacja, produkcja treści ora usługi prawne i finansowe³⁸².

Ponadto portal Fortunly wskazał, że³⁸³:

- w 2018 roku wielkość rynku globalnego outsourcingu osiągnęła 85,6 miliardów dolarów amerykańskich³⁸⁴. Globalne przychody z outsourcingu kształtują się niestabilnie od 2012 roku. Przychody osiągnęły szczyt w wysokości 104,6 mld USD w 2014 r., następnie spadły do 88,9 mld USD w następnym roku. Statystyki outsourcingu z 2018 r. pokazują, że trend wzrostu i spadku przychodów utrzymał się, choć rynek wydaje się nieco stabilizować.
- każdego roku około 300 000 miejsc pracy zostaje outsourcingowanych ze Stanów Zjednoczonych. Amerykańskie statystyki outsourcingu, ułatwiają zrozumienie, dlaczego tak wiele osób postrzega outsourcing negatywnie. Negatywne nastroje są szczególnie silne, gdy pojawia się wielki kryzys gospodarczy. W okresie globalnej recesji 86% Amerykanów obwiniło outsourcing za zaostrzenie kryzysu.
- ponad 93% organizacji rozważa lub już przyjęło usługi w chmurze w celu poprawy outsourcingu. Przejście na technologię chmury pomoże firmom być bardziej elastycznymi i efektywnymi, jednocześnie umożliwiając im szybkie rozszerzenie oferty na istniejących i nowych rynkach. Statystyki dotyczące outsourcingu pokazują, że jedna trzecia wszystkich organizacji jest skłonna zaakceptować wzrost kosztów operacyjnych, jeśli w zamian uzyska dostęp do chmury.
- bezpieczeństwo danych stanowi główny problem dla 68% firm outsourcingowych, które rozważają przejście na technologię chmury. Ponieważ technologia chmury nadal zakłóca branżę outsourcingu, niektóre z głównych obaw firm dotyczą bezpieczeństwa informacji i zgodności z prawem. Statystyki outsourcingu IT wskazują na dodatkowy problem związany z wydajnością: 45% firm outsourcingowych obawia się, że usługa w chmurze może nie być wystarczająco stabilna lub niezawodna. Około 35% respondentów uważa możliwość utraty własności intelektualnej za największy problem.
- ponad 44% szefów firm twierdzi, że częściej korzysta z usług outsourcingu niż pięć lat temu. Statystyki offshoringu z 2018 roku pokazują, że sektor IT najszybciej zmierza w kierunku dostawców zewnętrznych. W rzeczywistości około 64% outsourcingowych funkcji technologii ma związek z tworzeniem aplikacji. Około 51% kierowników technologii twierdzi, że zleca konserwację aplikacji i oprogramowania, a 40% outsourcuje swoje centra danych.
- oszczędzanie pieniędzy jest główną motywacją do stosowania outsourcingu IT. Uwolnienie zasobów w celu skoncentrowania się na podstawowej działalności jest najczęściej cytowanym powodem outsourcingu funkcji IT, wynoszącym 49%. Oszczędzanie pieniędzy ma drugorzędne znaczenie, ale nadal jest najwyższym priorytetem. Około 45% firm outsourcingujących funkcje IT twierdzi, że ich projekty

³⁷⁹<https://economictimes.indiatimes.com/jobs/up-to-40-per-cent-it-staff-need-re-skilling-nasscom/articleshow/58746011.cms>, data dostępu 19.05.2017.

³⁸⁰ <https://biz30.timedocto.com/business-process-outsourcing-industry/>, data dostępu 20.01.2020.

³⁸¹ Ibidem.

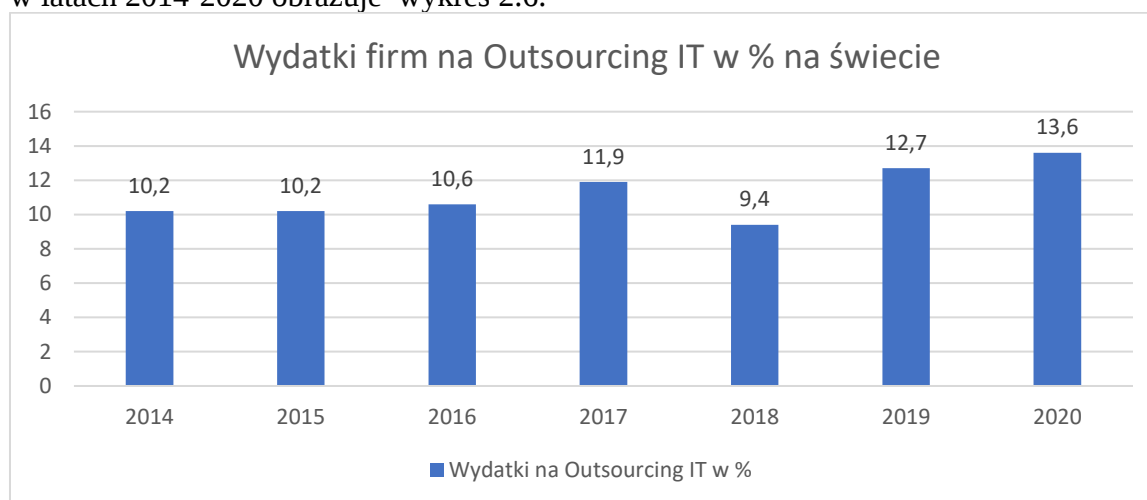
³⁸² <https://enterph.com/blog/kpo-ph-guide-knowledge-process-outsourcing-philippines/>, data dostępu 19.12.2017.

³⁸³ <https://fortunly.com/statistics/outourcing-statistics>, data dostępu 01.08.2019.

outsourcingu technologii informatycznych mają na celu zaoszczędzenie pieniędzy. Około 46% twierdzi, że outsourcing umożliwia im dostęp do zestawów umiejętności, które nie są dostępne we własnym zakresie.

- 71% kadry zarządzającej usługami finansowymi zleca na zewnątrz lub offshore część swoich usług. Firmy finansowe należą do częściej outsourcingowych. Około 70% firm detalicznych i transportowych zleca outsourcing. Najwyższe miejsce przypada firmom farmaceutycznym. Około 82% z nich zleca usługi na zewnątrz.
- 83% firm i instytucji finansowych wdraża lub rozważa wdrożenie automatyzacji i robotyzacji procesów. Trend automatyzacji przyspiesza, jak pokazują statystyki outsourcingu. Automatyzacja i robotyzacja procesów jest często pierwszym krokiem firmy w kierunku cyfrowej siły roboczej, a większość branż finansowych i innych już ją wdraża. Co więcej, 81% firm finansowych jest zadowolonych ze swoich robotów, co oznacza, że dalszy wzrost jest prawie gwarantowany. Trend ten jest obecnie najbardziej widoczny w sektorach HR i przetwarzania faktur, w których roboty coraz częściej zastępują ludzi.
- wydatki na outsourcing IT spadły z 11,9% w 2017 r. do 9,4% w 2018 r. Porównanie statystyk outsourcingu z 2017 r. i 2018 r. pokazuje rosnący rozdźwięk między większymi i mniejszymi firmami zlecającymi pracę na zewnątrz. Największe ograniczenie outsourcingu odnotowano w obszarze bezpieczeństwa IT i operacji w centrach danych, o 6% mniej niż rok wcześniej. Powodem takiego spadku, nawet gdy duże firmy outsourcingowe zwiększają swoją działalność, jest to, że małe i średnie firmy coraz częściej sięgają po technologię chmurową.

Wydatki firm przeznaczone na outsourcing IT wzrastają. Ich kształtowanie w skali światowej w latach 2014-2020 obrazuje wykres 2.6.



Wykres 2.6. Wydatki firm na Outsourcing IT w % na świecie.

Źródło: <https://fortunly.com/statistics/outsourcing-statistics>, data dostępu 28.03.2023.

- od 2001 roku ponad 560 000 Kalifornijczyków straciło pracę przez outsourcing do Chin. Kalifornia przoduje w kraju, jeśli chodzi o utratę miejsc pracy w wyniku outsourcingu, głównie z powodu Doliny Krzemowej i kurczenia się przemysłu odzieżowego w tym stanie. Od 2001 r. z spośród 3,36 milionów miejsc pracy, które Stany Zjednoczone straciły na rzecz Chin 1,2 miliona zajmuje się produkcją części informatycznych i elektronicznych. Statystyki outsourcingu w USA z 2018 r. sugerują, że outsourcing na rynku usług finansowych będzie nadal rósł o prawie 7,5% rocznie. Duże banki i inne instytucje finansowe będą coraz bardziej polegać na zewnętrznych usługodawcach, co przynosi wiele korzyści, ale także stwarza nowe ryzyko dla

branży. Najbardziej potencjalnie szkodliwe funkcje zlecone na zewnątrz to zarządzanie danymi i podstawowe procesy biznesowe. Statystyki outsourcingu pokazują, że obsługa klienta jest jednym z najbardziej outsourcingowych procesów w dużych firmach i organizacjach finansowych, ponieważ większość firm uważa, że poprawa jakości obsługi klienta jest najwyższym priorytetem.

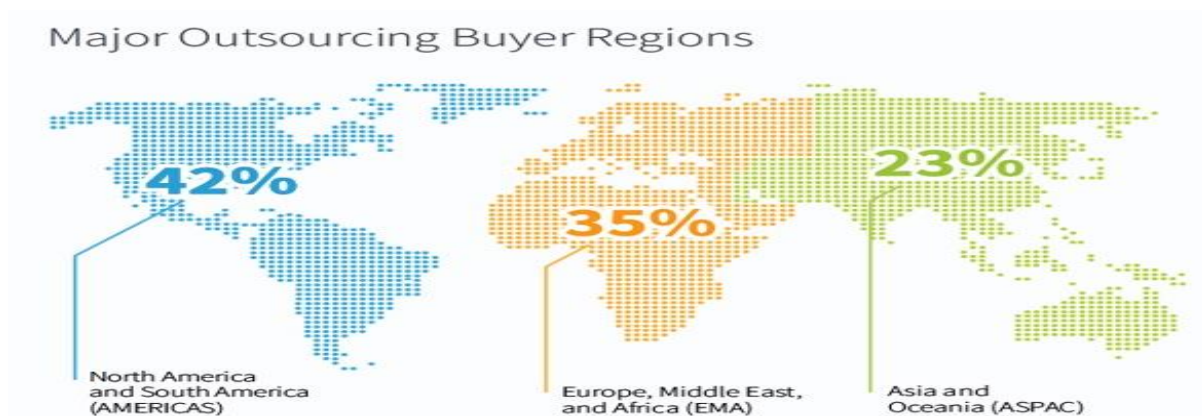
- najczęściej outsourcingowanymi zleceniami w małych firmach są księgowość i informatyka. Małe firmy zwykle korzystają z outsourcingu w odniesieniu do księgowości i IT, ponieważ zadania te wymagają biegłości i umiejętności, których mogą nie posiadać wewnętrznie. Właśnie dlatego statystyki outsourcingu małych firm pokazują, że 37% wszystkich zadań księgowych i informatycznych jest zlecanych na zewnątrz. Liczba zadań marketingu cyfrowego wynosi 34%, a rozwój i zasoby ludzkie 28%
- około 24% małych firm korzysta z outsourcingu w celu poprawy wydajności. Właściciele małych firm dbają przede wszystkim o wydajność. W porównaniu z większymi firmami firmy małe zwykle nie mogą sobie pozwolić lub po prostu nie mają dostępu do niezbędnych zasobów. 18% małych firm w USA decyduje się na outsourcing w celu zwiększenia dostępnej wiedzy specjalistycznej i poszukiwanie pomocy ekspertów.
- 29% firm zatrudniających mniej niż 50 pracowników stosuje outsourcing, w porównaniu do 66% z 50 lub więcej pracownikami. Mniejsze firmy są mniej skłonne do wydawania pieniędzy na outsourcing w porównaniu do globalnych firm ponieważ zazwyczaj uważają, że lepiej jest trzymać pieniądze w swojej firmie i robić wszystko samodzielnie.

Administracja USA koncentruje się w dużej mierze na przywróceniu produkcji i innych zewnętrznych firm, a trwająca wojna handlowa grozi dalszym wzrostem kosztów usług. Chociaż sytuacja w Chinach jest obecnie stabilna, wiele firm już opuszcza i pozyskuje pracowników w Indiach, na Filipinach, w Wietnamie etc.. Powyższe statystyki outsourcingu pokazują również oczywisty podział na małe firmy i duże korporacje, ponieważ pojawiające się technologie, takie jak chmura obliczeniowa i automatyzacja, jeszcze bardziej zmieniają rynek. Podczas gdy outsourcing będzie nadal się rozwijał, funkcje, które są zlecane na zewnątrz firmy, które polegają na outsourcingu, mogą ulec zmianie. Operacje są zazwyczaj przeprowadzane wewnętrznie, podczas gdy kluczowe sektory, takie jak tworzenie oprogramowania i konserwacja, pozostają zlecone na zewnątrz³⁸⁵.

Stany Zjednoczone Ameryki są regionem najbardziej wykorzystującym outsourcing. Dane dostarczone przez KPMG, która jest międzynarodową siecią profesjonalnych usług i jedną z czterech największych organizacji księgowych przedstawiła dane na pierwszy kwartał 2017 roku, pokazując, iż USA wniosły 41,5% całkowitej wartości transakcji w outsourcingu na świecie. Natomiast pozostałe regiony jak Region Azji i Pacyfiku oraz Europa, a także Bliski Wschód i Afryka (EMA) są bliskie wartościom transakcji w USA³⁸⁶. (rys. 2.1.)

³⁸⁵ <https://fortunly.com/statistics/outsourcing-statistics>, data dostępu 01.08.2019.

³⁸⁶ <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/>, data dostępu 28.02.2019.



Rysunek 2.1. Regiony największych nabywców outsourcingu.

Źródło: <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/>, data dostępu 28.02.2019, na podstawie KPMG Global IT-BPO Outsourcing Deals Analysis.

Cięcie kosztów i poprawa wydajności to dwa najważniejsze elementy funkcjonowania firmy odnoszącej sukcesy. Outsourcing pozwala im przenosić określone operacje biznesowe do firm zewnętrznych. Firmy mogą zaoszczędzić na płacach i szkoleniach. Pozwala on również swoim pracownikom skupić się na podstawowych funkcjach biznesowych. Outsourcing to globalna branża. Amerykańskie i brytyjskie korporacje rutynowo przekazują zadania obsługi klienta i IT za granicę, gdzie mogą uzyskać te same wyniki ponosząc znacznie niższe koszty. W przypadku krajów rozwijających się wykonywanie pracy zleconej na zewnątrz ma miejsce na coraz większą skalę.

Globalny rynek outsourcingu jest zdominowany przez dwie podbranże: outsourcing IT (ITO) oraz outsourcing procesów biznesowych (BPO)³⁸⁷:

- ITO obejmuje usługi przetwarzania w chmurze, hosting stron internetowych, cyberbezpieczeństwo i kopie zapasowe danych,
- BPO obejmuje wiele funkcji, w tym płace i inne usługi HR, marketing, obsługę klienta i logistykę.

Główne statystyki dotyczące teraźniejszości i przyszłości outsourcingu przedstawiają się następująco:

- globalne wydatki na outsourcing mogą sięgnąć 731 miliardów dolarów w roku 2023³⁸⁸,
- 92% spośród 2000 globalnych firm korzysta z outsourcingu IT³⁸⁹,
- 37% małych biznesów zleciło outsourcing przynajmniej jednego procesu biznesowego³⁹⁰,
- 15% organizacji zatrudniających 2500 lub mniej pracowników w pełni zleca swoje usługi płacowe na zewnątrz³⁹¹,
- koszt jest największym wyzwaniem dla małych firm, które chcą skorzystać z outsourcingu³⁹²,

³⁸⁷ <https://explodingtopics.com/blog/outourcing-stats>, data dostępu 30.12.2022.

³⁸⁸ http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOC-Whitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf, data dostępu 30.12.2022.

³⁸⁹ <https://research.isg-one.com/reportaction/2019-Momentum-Geography-Report/Marketing>, data dostępu 30.12.2022.

³⁹⁰ <https://clutch.co/bpo/virtual-assistants/resources/small-business-outsourcing-statistics>, data dostępu 30.12.2022.

³⁹¹ <https://www.statista.com/statistics/1040481/hr-payroll-outsourcing-organization-size-worldwide/>, data dostępu 30.12.2022.

³⁹² <https://upcity.com/experts/small-business-outsourcing-statistics-survey/>, data dostępu 30.12.2022.

- prawie jedna czwarta małych firm twierdzi, że korzysta z outsourcingu w celu zwiększenia wydajności³⁹³,
- Indie są krajem najbardziej atrakcyjnym dla zlecenia usług outsourcingu³⁹⁴,
- każdego roku do branży usług outsourcingu w Chinach dołącza ponad milion nowych pracowników³⁹⁵,
- ponad 50 milionów Amerykanów wykonuje usługi związane z pracą freelancingu w formie outsourcingu³⁹⁶,
- 51% pracowników z dyplomem ukończenia studiów podyplomowych wykonuje jakiś rodzaj pracy na własny rachunek — wielu z nich należy do kategorii usług specjalistycznych. Usługi specjalistyczne obejmują programowanie komputerowe, marketing, usługi informatyczne i doradztwo biznesowe (consulting)³⁹⁷,
- silne umiejętności rozwiązywania problemów to najważniejszy czynnik dla małych firm decydujących się na outsourcing zespołu³⁹⁸,
- firmy, które zlecają HR na zewnątrz, mogą zaoszczędzić średnio 27,2% w stosunku do własnych wydatków³⁹⁹,
- umożliwienie skupienia się na podstawowych funkcjach to najczęściej dostrzegana korzyść wśród firm korzystających z outsourcingu⁴⁰⁰,
- 70% brytyjskich firm B2B zleca na zewnątrz kluczowe operacje biznesowe⁴⁰¹,
- 34% organizacji B2B w Wielkiej Brytanii zleca wsparcie IT na zewnątrz, co czyni tę usługę najczęściej zlecaną na zewnątrz w Wielkiej Brytanii. Inne kluczowe usługi zlecane na zewnątrz to płace (28%), drukowanie (24%) i księgowość (24%)⁴⁰².

Organizacje wydają co roku setki miliardów dolarów, przekazując część swoich przepływów pracy firmom zewnętrznym. Jednocześnie firmy znajdują sposoby na wykonywanie pracy zleconej na zewnątrz w krótszym czasie i po niższych kosztach. Podczas gdy ogromny wpływ outsourcingu oznacza, że wiele miejsc pracy w krajach rozwiniętych jest przenoszonych za granicę, kraje rozwijające się otrzymują impuls gospodarczy dzięki outsourcingowi pracy. W rzeczywistości w wielu krajach rozwiniętych coraz większy odsetek profesjonalistów decyduje się na niezależną pracę jako freelancer, co dodaje kolejny wymiar krajobrazowi outsourcingu. Przyszłość branży outsourcingowej rysuje się w jasnych barwach po zakończeniu roku 2022. Chociaż rok 2022 był kolejnym, pełnych zmian rokiem, biorąc pod uwagę ciągłe obawy związane z COVID-19, był to również okres ogromnego wzrostu, możliwości odkrywania nowych modeli operacyjnych i wielu zachęcających działań adaptacyjnych. Pomimo konieczności zrównoważenia bezpieczeństwa i potrzeb klientów, dostawcy outsourcingu wciąż mieli dużo sposobów na rozwój.

³⁹³ <https://clutch.co/bpo/virtual-assistants/resources/small-business-outsourcing-statistics>, data dostępu 30.12.2022.

³⁹⁴ <https://www.kearney.com/digital/gсли/2021-full-report>, data dostępu 30.12.2022.

³⁹⁵ <https://www.statista.com/statistics/1300800/china-new-employees-number-in-service-outsourcing-industry/>, data dostępu 30.12.2022

³⁹⁶ https://info.mbopartners.com/rs/mbo/images/MBO_Partners_State_of_Independence_2021_Preview.pdf, data dostępu 30.12.2022.

³⁹⁷ <https://www.upwork.com/research/freelance-forward-2021>, data dostępu 30.12.2022.

³⁹⁸ <https://upcity.com/experts/small-business-outsourcing-statistics-survey/>, data dostępu 30.12.2022.

³⁹⁹ https://www.napeo.org/docs/default-source/member-resources/white-paper-7-the-roi-of-using-a-peo.pdf?sfvrsn=d2c52ed4_10, data dostępu 30.12.2022.

⁴⁰⁰ http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOC-Whitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf, data dostępu 30.12.2022.

⁴⁰¹ <https://yougov.co.uk/topics/economy/articles-reports/2019/10/24/seven-ten-british-businesses-outsource-third-parti>, data dostępu 30.12.2022.

⁴⁰² Ibidem.

Na podstawie analizy wskazanych w rozdziale raportów oraz literatury można stwierdzić, że trendy w outsourcingu na kolejne lata są następujące:

- rywalizacja w obszarze poszukiwania talentów będzie kontynuowana,
- praca zdalna będzie dalej przeżywać rozwój,
- klienci otwierają się na współpracę ze zdalnymi outsourcingodawcami,
- wielokanałowość i automatyzacja stają się standardem w firmie,
- outsourcing będzie przeżywał swoją dalszą ekspansję na świecie,
- gig work (praca dorywcza) zaczyna przechodzić do branży outsourcingu,
- łączenie się potężnych firm w formie outsourcingu będzie się rozwijało.

Rozdział III – Outsourcing personalny

3.1. Istota, wady i zalety outsourcingu funkcji personalnej

W latach 90. organizacje zaczęły się koncentrować na oszczędnościach i zlecać na zewnątrz te funkcje, które są niezbędne do prowadzenia firmy ale niezwiązane konkretnie z ich podstawową działalnością. Managerowie kontraktowali z firmami usługowymi dostarczanie usług w zakresie księgowości, kadr, przetwarzania danych, poczty wewnętrznej, dystrybucji, bezpieczeństwa, utrzymania zakładu w ramach „dobrego gospodarowania”⁴⁰³.

Outsourcing w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi polega na zleceniu niezależnym dostawcom zewnętrznym bądź specjalistycznym firmom zajmującym się świadczeniem usług lub sprzedażą na zasadzie stałej współpracy, wykonywania zadań dotyczących funkcji personalnej, które zwykle są realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa. Usługodawca zobowiązuje się wykonywać określone zadania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w zamian za wynagrodzenie w ustalonej wysokości⁴⁰⁴.

Według K. Huma outsourcing zasobów ludzkich polega na zaangażowaniu strony zewnętrznej do przejęcia części lub całości funkcji zasobów ludzkich w organizacji⁴⁰⁵. F.K. Schlosser, D. Ghanam i A. Templer stwierdzają, że outsourcing występuje wtedy, gdy firma wymaga tymczasowej lub specjalistycznej wiedzy i decyduje się na zatrudnienie pracowników tymczasowych⁴⁰⁶.

Outsourcing zasobów ludzkich to proces polegający na podzleceniu funkcji związanych z zasobami ludzkimi stronie trzeciej. Outsourcing może być postrzegany jako proces, w którym firma deleguje część swoich wewnętrznych operacji do podmiotu zewnętrznego zachowując przy tym własność i odpowiedzialność za procesy. Podstawowym motywem outsourcingu jest umożliwienie firmie inwestowania czasu, pieniędzy i zasobów ludzkich na podstawowe działania i budowanie strategii ułatwiających rozwój firmy⁴⁰⁷.

Według portalu Peoplehum Outsourcing zasobów ludzkich to praktyka, w której organizacja zatrudnia firmę zewnętrzną do obsługi swoich działań związanych z zasobami ludzkimi i zadań administracyjnych. Outsourcing HR to proces przejmowania pracy wykonywanej przez personel korporacyjny ze źródeł spoza firmy⁴⁰⁸. Society for Human Resource Management z siedzibą w Alexandrii w Stanach Zjednoczonych przedstawia Outsourcing HR jako umowę między pracodawcą a zewnętrznym dostawcą, na mocy której pracodawca przenosi zarządzanie i odpowiedzialność za niektóre funkcje HR na zewnętrznego dostawcę⁴⁰⁹. Z. Nowakowski wskazuje, że outsourcing personalny sprowadza się do wydzielenia przez organizację z działalności własnej konkretnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi lub funkcji personalnych i zlecenia ich wykonawstwa specjalistycznym firmom doradztwa personalnego⁴¹⁰. Doradztwo personalne w ramach outsourcingu jest

⁴⁰³ K. Huma, *An overview of Human Resource Outsourcing*, Strategic Human Resource, US 2013, s. 4.

⁴⁰⁴ M. Cook, *Outsourcing funkcji...* op. cit., s. 21.

⁴⁰⁵ K. Huma, *An overview of Human Resource ...* op. cit., s. 3-4.

⁴⁰⁶ F.K. Schlosser, D. Ghanam, A. Templer, *How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy*, Journal of Labor Research, 27(3), s. 291-303.

⁴⁰⁷ K. Mahmud, M.M. Billah, S.M.R. Chowdhury, *Human Resource Outsourcing: A Study on Telecommunication Sector in Bangladesh*, International Journal of Business Management 2012, Vol. 7, No. 10, s. 74-84.

⁴⁰⁸ <https://www.peoplehum.com/glossary/human-resource-outsourcing>, data dostępu 03.04.2023.

⁴⁰⁹ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/outsourcingthehrfunction.aspx>, data dostępu 03.04.2023.

⁴¹⁰ Z. Nowakowski, *Outsourcing funkcji personalnej w zarządzaniu organizacją*, Nowoczesne Systemy Zarządzania 2012, 7, nr. 1, s. 183-196.

świadczone przez firmy konsultingowe i wdrożeniowe, agencje doradztwa personalnego w zakresie specjalistycznej pomocy z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Oferta tych firm obejmuje obsługę głównych funkcji personalnych składających się na proces zarządzania kadrami organizacji, począwszy od planowania zasobów ludzkich, poprzez doradztwo prawne, aż po opracowanie i realizację programu outplacementu⁴¹¹.

Outsourcing HR to inaczej oddelegowanie całości lub części zadań działu księgowo-personalnego firmy do zewnętrznego specjalisty od zasobów ludzkich. Specjalista ten nie staje się formalnie pracownikiem firmy. Zostaje raczej partnerem działającym na jej rzecz, ale poza strukturami jej organizacji. Współpraca z niezależnym dostawcą niesie za sobą szczególnie dużo korzyści zwłaszcza w dziedzinie HR, gdyż perspektywa kompetentnego specjalisty z zewnątrz pozwala na bardziej obiektywną ocenę panujących w firmie procesów i zasobów ludzkich⁴¹².

Poszczególne subfunkcje personalne można wydzielić, spodziewając się dobrych efektów, jeśli spełnione są następujące kryteria⁴¹³:

- określone zadania mogą być wykonywane przez pracowników własnych przedsiębiorstwa, lecz również – być może po niższych kosztach – w formie usługi przez personel zewnętrznej firmy specjalistycznej,
- warunki wykonania zadań mogą być przedmiotem negocjacji z godną zaufania firmą usługową, która- zobowiązana umową- będzie je realizować w zamian ze przewidziane wynagrodzenie,
- istnieje możliwość określenia czasu obowiązywania umowy (przyjmuje się, że jest to okres od jednego roku do trzech lat w przypadku umów krótkoterminowych oraz do pięciu lat dla umów długoterminowych) z zastrzeżeniem, że każda ze stron zachowuje prawo do wcześniejszego wypowiedzenia warunków umowy, jeśli współpraca nie układa się pomyślenie.

H. Bieniok do funkcji rodzajowych w obszarze HR zaliczył⁴¹⁴:

- ustalanie potrzeb kadrowych,
- rekrutację i selekcję,
- adaptację społeczno-zawodową,
- ochronę zdrowia i bezpieczeństwo pracy,
- rozwój zawodowy pracowników, włącznie z rozwojem ich kariery i sukcesją,
- kształtowanie postaw i zachowań pracowników,
- kształtowanie stosunków pracy,
- ocenianie pracowników,
- wynagrodzenia i świadczenia,
- zwalnianie i odejścia pracowników.

Istnieje wiele motywów związanych z kosztami i jakością realizacji funkcji personalnej, które skłaniają przedsiębiorstwo do zastosowania outsourcingu w tej dziedzinie. Są to⁴¹⁵:

- możliwość przeniesienia składników majątkowych do firmy usługodawcy,
- możliwość przeniesienia pracowników firmy do usługodawcy, co prowadzi w efekcie do zmniejszenia kosztów działalności,

⁴¹¹ S. Markwell, *Skuteczne wykorzystanie pomocy konsultantów ds. zarządzania*, [w:] Biznes, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 100-110.

⁴¹² <https://outworking.pl/dla-pracodawcy/outsourcing-hr/>, data dostępu 03.04.2023.

⁴¹³ M. Cook, *Outsourcing funkcji...*, op. cit., s.21.

⁴¹⁴ H. Bieniok, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006, s. 21.

⁴¹⁵ M. Cook, *Outsourcing funkcji...*, op. cit., s. 21-22.

- możliwość wykorzystania potencjału specjalistycznej firmy zewnętrznej do świadczenia usług z danej dziedziny dających wartość dodaną, jeśli przedsiębiorstwa nie stać na realizację pewnych zadań we własnym zakresie,
- inne czynniki uzasadnione oszczędnością środków finansowych, na przykład możliwości dostosowania poziomu kosztów do zakresu i jakości zamawianych usług,
- możliwość wykorzystania zaawansowanej technologii, która jest niedostępna dla przedsiębiorstwa ze względu na wysokie koszty i brak kadry wyspecjalizowanej w obsłudze na przykład systemów informatycznych, a którą dysponuje usługodawca,
- możliwość wykorzystania wysoko wykwalifikowanego i wyspecjalizowanego personelu usługodawcy.

Wyodrębnia się pięć podstawowych obszarów strategicznych, które powinny być realizowane w ramach funkcji personalnej w momencie podejmowania decyzji w zakresie outsourcingu HR⁴¹⁶:

- strategia HR – najistotniejsze jest tu budowanie zasad i relacji klienta wewnętrznego działu HR w odniesieniu do innych części przedsiębiorstwa,
- kompetencje personelu – umiejętności i wiedza pozwalające realizować strategię HR, a także identyfikacja aktualnych luk umiejętności i możliwości ich eliminacji,
- wiedza na temat kapitału ludzkiego – profile zachowania HR potrzebne organizacji do osiągnięcia celów, wycena i pozyskiwanie kapitału ludzkiego,
- zachowania organizacji – ze szczególnym uwzględnieniem panującej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej,
- zarządzanie czasem pracy – organizacja pracy pracowników i system wynagrodzeń.

M.F. Cook prezentuje wybrane motywy wykorzystania outsourcingu przez przedsiębiorstwa podejmujące decyzję o wydzieleniu poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (Tabela 3.1.)

Tabela 3.1. Motywy stosowania outsourcingu personalnego

Motywy wprowadzania outsourcingu personalnego	Firmy, które osiągnęły założony cel, stosując outsourcing (w %)	Firmy, które nie osiągnęły założonego celu, stosując outsourcing (w %)	Firmy, w których nie można jeszcze oceniać rezultatów zastosowania outsourcingu (w %)
Poprawa efektywności wykorzystania środków finansowych	82	5	13
Zmniejszenie kosztów administracyjnych	75	8	17
Korzyści płynące z wykorzystania nowych technologii lub wiedzy specjalistycznej	82	7	11
Usprawnienie obsługi klienta	70	19	11
Poświęcenie większej uwagi działaniom strategicznym i planowaniu w sferze zarządzania zasobami ludzkimi	66	15	19

⁴¹⁶ M.M. Stuss, *Outsourcing personalny w sektorze usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, Nr 722, Ekonomiczne problemy usług nr 95, s. 218-219.

Zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności	63	21	16
Redukcja kosztów ogólnych	82	9	9
Zapewnienie ciągłości świadczenia usług na wyrównanym poziomie jakościowym	47	38	15
Brak wystarczającej obsady kadrowej	69	27	4
Zwiększenie zadowolenia osób zainteresowanych	54	27	19
Skrócenie czasu reakcji na potrzeby osób zainteresowanych	59	29	12
Kontrolowanie ryzyka prawnego lub uzyskanie pewności przestrzegania obowiązujących regulacji prawnych	53	39	8
Zwiększenie elastyczności w zaspokajaniu szczególnych potrzeb	51	38	11
Zwiększenie rzetelności wykonywania pewnych zadań	49	41	10
Dokładna identyfikacja kosztów administracyjnych	45	44	11
Wdrożenie systemu kompleksowego zarządzania jakością	17	71	12

Źródło: M. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23.

Z analizy danych zawartych w tabeli wynika, że dla 82 % firm motywami wprowadzania outsourcingu personalnego była: poprawa efektywności wykorzystania środków finansowych, korzyści płynące z wykorzystania nowych technologii lub wiedzy specjalistycznej, redukcja kosztów ogólnych. 71 % firm nie osiągnęło rezultatu zastosowania outsourcingu przy wdrożeniu systemu kompleksowego zarządzania jakością. 19 % firm nie osiągnęło jeszcze rezultatów przy zastosowaniu outsourcingu personalnego w zwiększeniu zadowolenia osób zainteresowanych oraz poświęceniu większej uwagi działaniom strategicznym i planowaniu w sferze zarządzania zasobami ludzkimi,

Obszary w jakich outsourcing personalny może mieć zastosowanie i obejmuje zarówno całe procesy jak i subfunkcje personalne przedstawia tabela 3.2.

Tabela 3.2. Potencjalne obszary outsourcingu HR

Procesy	Subfunkcje
1	2
Planowanie zatrudnienia, rekrutacji i selekcji kadr	Budowa profili kwalifikacyjnych. Przygotowywanie ogłoszeń, informacji itd. o wakatach Ocena kandydatów Przygotowywanie umów o pracę.
Bilans personalny firmy	Propozycje zmian w strukturze organizacyjnej. Analiza pracy na wybranych stanowiskach
Kompleksowe prowadzenie dokumentacji kadrowej	Rozliczanie pracowników z wykorzystywanych dni urlopów wypoczynkowych oraz innych przerw w wykonywaniu pracy Rejestracja pracowników i członków ich rodzin w

	systemach ubezpieczeniowych. Prowadzenie ewidencji obowiązkowych badań lekarskich pracowników i kontrola ich aktualności. Sporządzanie i wydawanie świadectw pracy, zaświadczeń i innych dokumentów dotyczących zatrudnienia i wynagrodzeń pracowników Prowadzenie akt osobowych i płacowych.
Procesy oceniania pracowników	Audyt personalny
Administracja systemem wynagrodzeń	Naliczanie wynagrodzeń pracowników, sporządzanie list płac. Sporządzanie przelewów i przekazywanie wynagrodzeń na wskazane rachunki bankowe Sporządzanie i przysyłanie dokumentacji ubezpieczeniowej, statystycznej. Wystawianie zaświadczeń o zarobkach. Sporządzanie pasków wypłat wynagrodzeń dla pracowników.
System szkoleń	Tworzenie polityki szkoleniowej. Organizacja szkoleń. Ocena efektywności szkolenia
Doskonalenie pracy pionu personalnego	Zakres działalności. Poziom i podział kompetencji. Program działań
Usprawnienie komunikacji wewnętrznej w firmie	Rozwiązania systemowe. Strategie negocjacyjne. Rozwiązywanie konfliktów Diagnoza i kształtowanie postaw na podstawie sondaży ankietowych.
Doradztwo w zakresie prawa pracy	
Opracowywanie raportów kadrowych	Prowadzenie rejestru zwolnień lekarskich. Przygotowanie sprawozdań statystycznych. Prowadzenie zestawień urlopów i nieobecności.
Wynajem pracowników tymczasowych	
Outplacement	
Organizacja wypoczynku pracowników,	wyjazdów integracyjnych, zajęć sportowych i rekreacyjnych

Źródło: M.M. Stuss, *Outsourcing personalny w sektorze usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, Nr 722, Ekonomiczne problemy usług, Nr 95, s. 222-223.

R. Oczkowska odnosi się do offshoringu jako szansy wykorzystania globalnych zasobów kapitału ludzkiego. Według autorki aktualnym kryterium wyboru państwa i miasta jako lokalizacji offshoringu nie jest obecnie koszt pracy, a zasób pracowników mających określone kompetencje i wykształcenie. Powołując się na A.T. Kearney oraz Global Service Location Index stwierdza, że trzy główne czynniki wpływają na atrakcyjność offshoringu w różnych krajach. Są to⁴¹⁷:

- koszt zasobów ludzkich,

⁴¹⁷ R. Oczkowska, *Offshoring jako szansa wykorzystania globalnych zasobów kapitału ludzkiego*, Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2012, s. 180-188.

- umiejętności i dostępność siły roboczej,
- jakość środowiska biznesowego.

W Unii Europejskiej zdecydowana większość przedsięwzięć offshoringowych przypada na kraje Beneluksu, Niemcy i Wielką Brytanię (89% wszystkich inwestycji tego typu). Liderem wśród tych krajów jest Wielka Brytania, której odsetek wynosi 61%. Głównie przenoszone są usługi back-office, np. księgowe (57%), ale także usługi front office, jak np. call centers (27%)⁴¹⁸.

Koszty pracy w Europie Środkowo-Wschodniej są dwa razy wyższe niż w Indiach, ale jednocześnie są dużo niższe niż w krajach Europy Zachodniej. Dostępność i umiejętności pracowników są lepiej oceniane w Indiach i w krajach Europy Zachodniej niż w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, podobnie jak otoczenie biznesu⁴¹⁹.

R. Oczkowska opisuje offshoring oparty na wiedzy Knowledge Proces Offshoring (KPO). Związany on jest z poszukiwaniem siły roboczej, która posiada umiejętności w różnych dziedzinach. KPO odnosi się do usług, do wytwarzania których potrzebna jest specjalistyczna wiedza ekspercka dotycząca np. analizy i badania rynku, porad prawnych, usług inżynierskich i projektowych. KPO obejmuje usługi finansowe, business&market intelligence⁴²⁰.

Autorka prezentuje także formy usług offshoringowych i wymagane do ich realizacji kwalifikacje pracowników (Tabela 3.3.)

Tabela 3.3. Formy usług offshoringowych i wymagane do ich realizacji kwalifikacje pracowników

Usługi wymagające niskich kwalifikacji	Usługi wymagające średnich kwalifikacji	Usługi wymagające wysokich kwalifikacji
	Usługi finansowe, księgowe, analiza i przetwarzanie danych, programowanie, usługi typu back-office	Usługi B+R, projektowanie w tym architektoniczne, rozwój oprogramowania, animacje, testowanie i analizy medyczne, projektowanie technologii
Bardzo dobra znajomość języków obcych wśród potencjalnych pracowników oraz tradycje lingwistyczne kraju	Wyższe kwalifikacje zależne od rodzaju usługi	Wysokie kwalifikacje w wąskich dziedzinach wiedzy
Centra obsługi telefonicznej/centra kontaktów	Usługi typu back-office, usługi IT	Centra usług wspólnych i procesów opartych na wiedzy

Źródło: R. Oczkowska, *Offshoring jako szansa wykorzystania globalnych zasobów kapitału ludzkiego*, Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2012, s. 186-187.

W centrach obsługi telefonicznej najbardziej wymagane kwalifikacje to bardzo dobra znajomość języków obcych. W usługach typu IT czy back-office wymagane są wyższe kwalifikacje w obszarze finansów, księgowości, przetwarzania i analizy danych oraz

⁴¹⁸ K. Kałużna, *Przepływy usług w Unii Europejskiej* [w:] A. Szymaniak, *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2008, s. 148.

⁴¹⁹ R. Oczkowska, *Offshoring jako szansa...*, op. cit., s. 185.

⁴²⁰ Ibidem, s. 186.

programowania w zależności od rodzaju usługi. Najwyższe kwalifikacje wymagane są w centrach usług wspólnych i procesach opartych na wiedzy. W tym obszarze potrzebna jest wiedza w zakresie rozwoju oprogramowania, animacji, testowania i analiz medycznych, projektowania architektonicznego czy projektowania technologii.

W outsourcingu personalnym przedmiotem wydzielenia może być⁴²¹:

- komunikacja wewnętrzna firmy,
- wynagradzanie pracowników,
- stosowanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie ludźmi,
- obsługa pracowników delegowanych do pracy za granicą,
- rozwój organizacji,
- zobowiązania ustawowe,
- zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy,
- pozyskiwanie pracowników,
- szkolenie pracowników
- stosowanie programów pomocy pracownikom.

3.1.1. Zalety i wady outsourcingu funkcji personalnej

Outsourcing funkcji personalnej posiada zarówno zalety, jak i wady. M.F. Cook przedstawia zalety i wady funkcji personalnej, które pojawiają się przy wydzieleniu określonych zadań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Wydzielenie to powinno być poprzedzone gruntowną analizą, sporządzeniem szczegółowego planu oraz weryfikacją referencji firmy usługowej (tab. 3.4.)⁴²².

Tabela 3.4. Zalety i wady outsourcingu funkcji personalnej

Zalety	Wady
Niezależna firma zewnętrzna świadczy na rzecz przedsiębiorstwa usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi po niższych kosztach całkowitych niż te, które przedsiębiorstwo ponosi obecnie, zatrudniając personel służb pracowniczych	Wiele przedsiębiorstw nie ma dobrych doświadczeń związanych z wydzieleniem funkcji personalnych. Przyczynami problemów są: źle przygotowany plan outsourcingu i pobieżna analiza wstępna, niewłaściwie sformułowane umowy, które nie poruszają wszystkich ważnych zagadnień, niewłaściwa współpraca nie przynosząca pozytywnych efektów wspólnych przedsięwzięć oraz problemy finansowe usługodawców, co prowadzi do ich wycofania się z rynku.
Wiele przedsiębiorstw nie dysponuje wystarczającymi środkami finansowymi lub nie chce ponosić wysokich kosztów zakupu drogiej technologii komputerowej i oprogramowania, które są niezbędne do obsługi świadczeń pracowniczych. Organizacje te uważają outsourcing za	Przedsiębiorstwa, które stosują outsourcing funkcji personalnej, mogą w pewnym zakresie utracić kontrolę nad sposobem zarządzania zasobami ludzkimi. A to z kolei może doprowadzić do problemów w relacjach z pracownikami.

⁴²¹ M. F. Cook, *Outsourcing funkcji...*, op. cit., s. 31-33.

⁴²² M. Cook, *Outsourcing funkcji...*, op. cit., s. 24.

rozwiązanie korzystniejsze niż inwestowanie dużych kwot w nowoczesne systemy informatyczne	
Firmy, które świadczą usługi outsourcingowe dla wielu różnych przedsiębiorstw, dysponują personelem w zakresie obsługi funkcji personalnej dla różnych branż. Jest niewielu ekspertów zajmujących się obsługą wynagrodzeń świadczeń pracowniczych, personelu oddelegowanego do pracy za granicą oraz systemów informatycznych dla zarządzania zasobami ludzkimi. Znacznie łatwiej jest więc zaangażować firmę zajmującą się świadczeniem tego rodzaju usług, niż zatrudnić specjalistów z poszczególnych dziedzin.	Rozpoczęcie współpracy z firmą outsourcingową jest na ogół dość kosztowne. Wydatki poniesione w związku z podjęciem współpracy i wynikające z włączenia pracowników do innego wariantu planu emerytalnego czy opieki zdrowotnej oraz koszty wprowadzenia danych do systemu komputerowego usługodawcy to nakłady, których przedsiębiorstwo nie musiałoby ponosić, gdyby nie podjęło decyzji o wydzieleniu.
Outsourcing funkcji personalnej jest często stosowany w wyniku fuzji i reorganizacji przedsiębiorstwa. W takich sytuacjach warunki działania zmieniają się i dlatego firmy te traktują wydzielenie jako dogodny sposób zarządzania zasobami ludzkimi w nowych sytuacjach.	Gdy przedsiębiorstwo decyduje się na wydzielenie funkcji personalnej, istnieje ryzyko, że część personelu służb pracowniczych utraci pracę. Firma świadcząca usługi może przejąć pewną liczbę pracowników przedsiębiorstwa, pomijając pozostałych, lub w ogóle nie zatrudniać osób zwolnionych przez macierzystą organizację.
Dyrektorzy pragnący obniżyć koszty ogólne i administracyjne uważają outsourcing za sposób szybkiej eliminacji finansowych obciążeń związanych z obsadzeniem stanowisk, co przynosi krótkoterminowe efekty w ostatecznym wyniku finansowym.	Wybór niewłaściwego usługodawcy może być przyczyną problemów związanych między innymi z pogorszeniem morale pracowników
Koszty zakupu i wynajmu powierzchni biurowej stale rosną, a outsourcing pozwala organizacji wyeliminować lub przynajmniej ograniczyć nakłady kapitałowe na ten cel (chyba że usługodawca zatrudni pracowników przedsiębiorstwa, ale pozostawi ich w dawnym miejscu pracy).	Wydzielenie funkcji personalnej, która podlega rygorystycznym regulacjom prawnym, wiąże się z ryzykiem nałożenia wysokich kar na organizację, jeśli firma świadcząca usługi nie będzie przestrzegać stosowanych przepisów oraz zaniedba przygotowania odpowiednich dokumentów dla poszczególnych urzędów, a przedsiębiorstwo się przy tym nie zabezpieczy.
Wykorzystanie outsourcingu zmniejsza odpowiedzialność związaną z obowiązkiem przestrzegania regulacji prawnych dotyczących takich zadań, jak obsadzanie stanowisk, obsługa wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych. Mimo to nadal jest konieczny stały nadzór usługobiorcy	Firma decydująca się na outsourcing musi korzystać z usług radcy prawnego, który będzie weryfikować treść wszystkich umów i dbał, aby ich warunki były korzystne zarówno dla przedsiębiorstwa, jak dla firmy outsourcingowej.

nad stosowaniem się usługodawcy do obowiązujących przepisów.	
Usługi wysoko wykwalifikowanych specjalistów ds. zasobów ludzkich kosztują więcej niż większość organizacji jest gotowa zapłacić. Ponadto ich wiedza specjalistyczna w skali pojedynczego przedsiębiorstwa nie zawsze jest doceniana i wykorzystywana.	

Źródło: M. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 24-25.

A. Grześ przedstawia korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania outsourcingu personalnego. Zaletami stosowania outsourcingu HR są⁴²³:

- redukcja kosztów ogólnych przedsiębiorstw w granicach 10-25% oraz kosztów wydzielonych na zewnątrz działów w ramach pionu HR,
- możliwość ograniczenia powierzchni biurowej zajmowanej przez wydzielone na zewnątrz stanowiska lub przeznaczenia jej na realizację innych zadań,
- zamiana kosztów stałych na koszty zmienne,
- poprawa jakości pracy działu personalnego poprzez możliwość koncentracji na zadaniach kluczowych,
- możliwość skorzystania z nowoczesnego oprogramowania i technologii komputerowych wykorzystywanych przez dostawców usług outsourcingowych,
- zwiększenie tempa wchodzenia na rynek,
- łatwiejszy dostęp do informacji o lepszej jakości – gwarantowana przez dostawcę ekspercka wiedza, dane kadrowo-płacowe on-line, dedykowane raporty w Excelu czy automatyczne rozksięgowywanie list płac przyczynia się do szybszego raportowania i zarządzania różnego rodzaju ważnymi danymi statystycznymi, pozwalającymi badać np. produktywność czy rotację pracowników,
- w przypadku fuzji czy przejęcia dział personalny może się koncentrować na tworzeniu struktury organizacyjnej, integracji wewnętrznej firm (także kulturowej), czy komunikacji personalnej.

Zagrożenia związane ze stosowaniem outsourcingu personalnego obejmują⁴²⁴:

- ryzyko braku zachowania poufności danych, co mogłoby skutkować sankcjami wynikającymi z regulacji prawnych,
- niewłaściwe oszacowanie kosztów procesu, wynikające ze złego przygotowania planu przedsięwzięcia i pobieżnej analizy wstępnej,
- niemożność przewidzenia pełnej reakcji pracowników na wdrażane działania,
- ryzyko utraty pracy przez część pracowników i związany z tym wzrost niezadowolenia pracowników,
- obawa przed niezajomością lub słabą znajomością branży przez usługodawcę,
- trudności z wyborem dostawcy, od którego zależy w znacznym stopniu powodzenie danego przedsięwzięcia.

Chitra Reddy przedstawia także zalety i wady stosowania outsourcingu HR. Najważniejszymi zaletami są redukcja kosztów oraz zwiększenie efektywności i wydajności firmy oraz dostęp do nowoczesnych narzędzi IT. Negatywnymi skutkami stosowania

⁴²³ A. Grześ, *Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym*, [w:] E. Jędrych, J.P. Lendzion, Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach, Politechnika Łódzka, Media Press 2010, s. 191-210.

⁴²⁴ Ibidem.

outsourcingu personalnego są morale pracowników, brak ekspertyzy wewnątrz firmy oraz utrata czynnika ludzkiego (tabela 3.5).

Tabela 3.5. Zalety i wady stosowania outsourcingu personalnego.

Zalety outsourcingu HR	Wady outsourcingu HR
Oszczędności kosztowe	Morale pracowników
Efektywność	Brak ekspertyzy wewnątrz firmy
Zdecydowany wpływ	Poufność
Brak kosztów w inwestycje technologiczne HR	Utrata czynnika ludzkiego
Dostarczenie strategii	Ryzyko wpływu informacji
Poprawa jakości	Zależność od dostawcy usługi
Zarządzanie ryzykiem	Utrata kontroli
Zwiększanie bazy wiedzy	Obawa przed rozwiązaniem kontraktu
Świadomość marki pracodawcy	Ukryte koszty i opłaty
Skupienie się na działalności podstawowej	
Wzrost produktywności i liczby klientów	

Źródło: Ch. Reddy, Outsourcing HR Services: Top 15 Pros and Cons, <https://content.wisestep.com/top-pros-cons-outsourcing-hr-services/>, data dostępu 03.04.2023.

Skye Schooley wskazuje osiem wyzwań dla outsourcingu personalnego. Są to⁴²⁵:

- odłączenie od personelu,
- mniejsza elastyczność,
- zmiana kultury organizacyjnej firmy,
- pojawiające się problemy, których rozwiązanie zajmuje więcej czasu,
- ograniczone wybory,
- utrata kontroli,
- kwestie prywatności i bezpieczeństwa,
- koszty.

Bill Carney wskazał pięć kluczowych ograniczeń outsourcingu HR⁴²⁶:

- natychmiastowe oszczędności,
- ograniczenia dostawcy,
- maksymalizacja zysku nie jest gwarantowana,
- ograniczona personalizacja,
- ograniczona kontrola,
- zarządzanie dostawcami.

⁴²⁵ S. Schooley, 8 Challenges to Outsourcing HR (and How to Overcome Them) <https://www.business.com/articles/5-challenges-to-outsourcing-hr-and-how-to-overcome-them/>, data dostępu 03.04.2023.

⁴²⁶ <https://ukdiss.com/examples/human-resource-outsourcing.php>, data dostępu 07.05.2021.

S. Hiaoyun wskazuje wyzwania przy implementacji outsourcingu HR⁴²⁷:

- zwracanie uwagi na zmianę przepisów praw i regulacji,
- ustanowienie komitetu odpowiedzialnego za projekt outsourcingu personalnego,
- opracowanie potrzeb w celu uniknięcia utraty zaufania,
- aktywna i szeroka komunikacja z pracownikami,
- rozważa i uwaga przy wyborze dostawcy usługi personalnej,
- dopracowanie kultur organizacyjnych dwóch organizacji,
- zwracanie uwagi na zmiany kosztów w czasie,
- stała kontrola i obserwacja dostawcy outsourcingu HR w celu nie utracenia kontroli nad projektem,
- umiejętne zarządzanie własnym personelem w celu uniknięcia zależności od dostawcy HR.

Na amerykańskiej międzynarodowej stronie internetowej Indeed do rekrutacji działającej w 60 krajach i obsługiwanej w 28 językach świata w 2023 roku przedstawiono zalety oraz wady stosowania outsourcingu HR. Zaletami są⁴²⁸:

- niższe koszty pracowników,
- większy dostęp do puli kandydatów,
- wewnętrzny rozwój personelu,
- zwiększenie efektywności i produktywności,

Wadami stosowania outsourcingu personalnego są⁴²⁹:

- ograniczona kontrola i elastyczność,
- spadek morale pracowników,
- obniżenie bezpieczeństwa.

Brytyjski UKessey.com w 2018 roku przedstawił zalety i wady outsourcingu HR. Zalety to: oszczędności kosztowe, skupienie się na działalności podstawowej, partycypacja w aktywności HR jako wartości dodanej, wzrost efektywności, wzrost elastyczności w zdecentralizowanej strukturze firmy, redukcja ryzyka, skupienie się na procesach firmy. Wady przedstawione przez ekspertów to: problemy kadrowe, problemy z dostawcą usługi HR, utrata kontroli⁴³⁰.

3.2. Rodzaje outsourcingu personalnego (HRO)

Outsourcing personalny systematycznie rozwija się, przejawem tego procesu są, między innymi, jego rodzaje. K. Huma w swojej pracy przedstawił następujące rodzaje outsourcingu zasobów ludzkich⁴³¹:

Profesjonalna Organizacja Pracodawców PEO (Professional Employer Organization), która rekrutuje, zatrudnia w imieniu organizacji. Pracownicy PEO, którzy dzierżawią organizację, odnoszą się do PEO jako do zarejestrowanego pracodawcy. Obsadą pracowników, wynagrodzeniami administracją i płacami zarządza PEO. Ten model outsourcingu HR jest odpowiedni do organizacji, która nie ma funkcji HR i zajmuje się podstawową działalnością.

⁴²⁷ S. Xiaoyun, *The Human Resource Outsourcing Decision Analysis of the Enterprise' International Conference on Economy, Management and Education Technology*, China 2015, s. 179-183.

⁴²⁸ <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/outsourcing-benefits>, data dostępu 03.04.2023.

⁴²⁹ Ibidem.

⁴³⁰ <https://www.ukessays.com/essays/management/the-consequences-of-outsourcing-hrm-management-essay.php>, data dostępu 04.03.2023.

⁴³¹ K. Huma, *An overview of Human Resource ...* op. cit., s. 4-6.

Business Process Outsourcing (BPO) odnosi się do wszystkich dziedzin, ale w szczególności do HR. BPO zapewnia firmie dostęp do najnowszych technologii. BPO wyróżnia się wprowadzaniem nowej technologii lub zastosowaniem istniejącej technologii w nowy sposób w celu doskonalenia procesu.

Dostawca usługi aplikacji APS (Application Service Provider) modeluje wykorzystanie oprogramowania jako usługi, dzierżawionego na stanowisko pracy lub miesięcznie. ASP udostępniają oprogramowanie HR, które użytkownicy wypożyczają w Internecie. Zakres wsparcia przez ASP obejmuje:

- odzyskiwanie informacji po awarii i ciągłość biznesową; gdzie ASP zapewnia możliwość przeniesienia się do środowiska komputerowego do wznowienia procesów biznesowych w przypadku zdarzenia awaryjnego. To jest rozwiązanie jednorazowe.
- zdalne zarządzanie systemami: w tym przypadku klient zachowuje własność zasobów IT we własnym zakresie, ale ASP zdalnie monitoruje i zarządza. Jest to zazwyczaj rozwiązanie krótkoterminowe, podczas gdy klient wycofuje swoje zasoby IT i ustala, jak ponownie przydzielić personel,
- hosting: klient zachowuje konserwację, działanie i wsparcie aplikacji, podczas gdy ASP zapewnia, utrzymuje, obsługuje i wspiera infrastrukturę, technologię i bazę danych.
- zdalne zarządzanie aplikacjami: klient zachowuje własność technologii. Zdalnie monitoruje i zarządza wszystkim, łącznie z warstwą aplikacji.
- usługi aplikacji zarządzanych: klient może posiadać licencję na oprogramowanie lub subskrybować miesięcznie prawa użytkownika, aby zapewnić ciągły cykl życia zarządzania każdym elementem.

E -serwis to usługi HR, które oparte są na sieci, podobnie jak Application Service Provider.

W Outsourcingu hybrydowym nie wszystkie obowiązki HR są przydzielane jak w Profesjonalnej Organizacji Pracodawców PEO. Tutaj nie ma potrzeby przygotowania pełnego pakietu usług, outsourcing jest stosowany dla kilku czasochłonnych lub pracochłonnych zadań w HR. Na przykład wykorzystywanie rekruterów do znajdowania odpowiednich kandydatów, ale przy zachowaniu kontroli nad nimi, czynności kadrowe, takie jak zatrudnianie i zwalnianie pracowników.

Ch. Flashman, G. Looney i G. Hale wyróżniają trzy rodzaje outsourcingu personalnego⁴³²:

-outsourcing organizacji pracodawców zawodowych (PEO) to kontrakt lub porozumienie między firmą zewnętrzną a przedsiębiorstwem, w ramach którego oba podmioty nawiązują stosunek pracy. W tego typu relacjach biznesowych firma zewnętrzna staje się zarejestrowanym pracodawcą, płaci wynagrodzenia i podatki, gromadzi i przekazuje informacje podatkowe agencjom rządowym oraz utrzymuje trwałe relacje z pracownikami. W zamian firma, która nadal zarządza codziennymi czynnościami pracowników, zwraca PEO te wydatki z wyjątkiem opłaty administracyjnej pobieranej przez PEO. PEO zapewnia prawidłową listę płac i inne moduły związane z HR, które zwiększają wydajność, ale firma nadal jest odpowiedzialna za wprowadzanie nowych pracowników, przetwarzanie zwolnień, aktualizację informacji o pracownikach i inne zadania operacyjne. Chociaż outsourcing PEO jest dostępny dla większości firm poszukujących możliwości zlecenia na zewnątrz usługi, PEO specjalizują się w pracy z firmami poniżej 50 pracowników. Jedną z zalet outsourcingu PEO jest to, że może on umożliwić firmom, zwłaszcza małym, dostęp do bardziej konkurencyjnych korzyści, dzięki dołączeniu do większej firmy,

⁴³² Ch. Flashman, G. Looney, G. Hale, Types of Outsourcing, <https://www.milestone.inc/types-of-hr-outsourcing>, data dostępu 03.04.2023.

- organizacje świadczące usługi administracyjne (Administrative Services Organization Outsourcing) oferują firmom kompleksowy pakiet usług HR. Jednak w przeciwieństwie do PEO, firmy zachowują status pracodawcy. W tym modelu ASO zarządza wszystkimi funkcjami administracyjnymi HR, ale pozostają one całkowicie odrębnym, zewnętrznym dostawcą. Działa jako zaufany partner i współpracuje bezpośrednio z zespołem firmy, aby odpowiedzieć na pytania i rozwiązać wątpliwości,

- organizacje zajmujące się zasobami ludzkimi (Human Resource Organizations) są na ogół preferowane przez duże firmy, które mają przepustowość do obsługi niektórych zasobów ludzkich. Zamiast zarządzać wszystkimi lub większością funkcji HR, HRO zapewniają wybór usług dla właścicieli firm do wyboru. Pomyśl o tym jak o menu a la carte, w którym firmy mogą decydować, które funkcje zlecić na zewnątrz. HRO często specjalizują się w jednej lub kilku dziedzinach, takich jak rekrutacja i zatrudnianie lub prawo pracy. HRO najlepiej nadają się do firm, które mają zdolność do pełnienia ogólnych funkcji HR, ale potrzebują ukierunkowanej pomocy w jednym lub kilku obszarach. Brytyjska firma UK Diss.com zrzeszająca specjalistów zajmujących się pisanem dysertacji wyróżnia następujące rodzaje outsourcingu personalnego (HR)⁴³³:

- całkowity outsourcing: outsourcing jest uważany za całkowity outsourcing, gdy firma decyduje się na outsourcing około 70% -80% określonej funkcji jednemu dostawcy w celu skoncentrowania się na podstawowych kompetencjach firmy. Argumentuje się to tym, że znaczna część pracy personelu ma kluczowe znaczenie dla celów strategicznych i kultury organizacji. W tym przypadku sama firma może tylko efektywnie wykonywać prace personalne. Drugim argumentem jest to, że pewne sytuacje są trudne do przewidzenia, ale mogą wymagać natychmiastowej reakcji. Przykładem są spory przemysłowe. Z tego powodu zlecenie takich zadań dostawcy, który nie jest w stanie zagwarantować odpowiednich działań, staje się trudne. Dalsze argumenty sugerują, brak znaczącego dostawcy zasobów ludzkich do 100% całkowitego outsourcingu. Istnieje tylko kilku dostawców, którzy są w stanie zająć się kompleksową obsługą personelu,

- outsourcing wielokrotny / selektywny: firmy negocjują z wieloma dostawcami, aby utrzymać ich w stanie zdrowej konkurencji w ramach kontraktów krótkoterminowych. Jego celem jest zatrzymywanie dostawców w ramach kontraktów na dłuższy okres,

- joint venture / strategiczny: odnosi się do partnerstwa z innymi dostawcami przy realizacji określonego projektu w celu podziału ryzyka i korzyści. Outsourcing jest czynnikiem ryzyka dla firmy (klienta), a jednocześnie zapewnia silną własność i kontrolę,

- partnerstwo w zakresie tymczasowego outsourcingu: to umowa krótkoterminowa, zwykle na 1-2 lata dla mniejszych firm, które nie mogą zajmować się doradztwem zewnętrznym.

- outsourcing transformacyjny (aplikacje informatyczne i systemy informacyjne): jest to aplikacja w dziedzinie technologii / systemu informatycznego,

- outsourcing procesów biznesowych (BPO): jest uważany za najostrzejszy koniec spektrum outsourcingu, obejmuje outsourcing krytycznych ważnych procesów biznesowych, takich jak finanse i księgowość, audyt wewnętrzny i zaopatrzenie itp. W rzeczywistości jest to szybko rozwijający się obszar,

- insourcing: może oznaczać odzyskanie aplikacji, które wcześniej były zlecane na zewnątrz; odbywa się na dwa sposoby: zatrudniając konsultantów do przeprojektowania wewnętrznego działu lub w drodze konwencjonalnych przetargów wewnętrznych. G. Grela przedstawia definicje insourcingu według E. Altmanna i F. Damanpoura. Pierwsza przedstawia

⁴³³ Human Resource Outsourcing: A General study of United Kingdom Retailers use of outsourced personel, reasons, and benefits, 2019, <https://ukdiss.com/examples/human-resource-outsourcing.php>, data dostępu 07.05.2021.

insourcing jako działanie polegające na przeniesieniu niektórych działań i obowiązków decyzyjnych firmy pochodzących z zewnątrz na dostawców. Druga przedstawia jako decyzję kierownictwa, aby zrezygnować z outsourcingu i przywrócić produkcję produktów lub usług we własnych zakresie, Autor stwierdza, że zarówno w literaturze krajowej, jak i międzynarodowej, zakres znaczeniowy pojęcia insourcingu nie jest jednoznaczny⁴³⁴.

- częściowy transfer outsourcingowy: to częściowe przeniesienie usług i powiązanych zasobów, obejmuje outsourcing rutynowych i dobrze ugruntowanych praktyk, takich jak listy płac, przy jednoczesnym zachowaniu nowszych systemów we własnym zakresie. Firma pozostaje kierownikiem procesu i podejmuje większość decyzji,

- zakup aktywów: to miejsce, w którym dostawca decyduje się na zakup całego zestawu aktywów fizycznych od firmy klienta. Jest to również forma przepływu gotówki do firmy za sprzedaż jej majątku. Istnieje również transfer personelu z firmy do dostawcy; jednak miejsce pracy się nie zmienia.

H. Lee kategoryzuje outsourcing HR w trzech płaszczyznach⁴³⁵:

- Profesjonalna Organizacja Pracodawców (PEO),
- Dostawca usług aplikacji (ASP),
- Outsourcing procesów biznesowych (BPO).

D. Bąk-Grabowska i A. Jagoda wyodrębniły w ramach outsourcingu obszary zadaniowe funkcji personalnej⁴³⁶:

- kontraktowy outsourcing rekrutacji i selekcji, polegający na zleceniu jednostce zewnętrznej na obiektywnym wyłonieniu najlepszych kandydatów oraz administrowanie dokumentami aplikacyjnymi,
- outsourcing działalności szkoleniowej mający na celu przeprowadzenie szkoleń pracowniczych oraz ocen pracowniczych poprzez wdrażanie systemu okresowych ocen,
- outsourcing płac (payroll) przenoszący ciężar do naliczania płac i zestawiania kosztów wynagrodzeń dla pracowników,
- outplacement czyli przeprowadzanie procesu zwolnień,
- outsourcing administracji kadrowej czyli tworzenie opisów stanowisk pracy, systemu komunikacji wewnątrz firmy, konstruowanie umów o pracę i kontraktów managerskich a także tworzenie układów zbiorowych,
- zatrudnianie personelu czasowego czyli leasingowanie agencji pracy czasowej do pełnego procesu rekrutacji.

M. Armstrong wprowadził listę obszarów zasobów ludzkich, które są często zlecane na zewnątrz. Są to⁴³⁷:

- szkolenia,
- zarządzanie płacami,
- monitorowanie i poradnictwo w BHP,
- rekrutacja,
- opieka społeczna i doradztwo dla pracowników,
- obiekty związane z opieką nad dziećmi,
- specjalistyczne porady prawne,

⁴³⁴ G. Grela, *Insourcing procesów organizacyjnych. Istota, przyczyny i efekty*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2024, s. 45.

⁴³⁵ Ibidem.

⁴³⁶ D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda, *Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*, *Przegląd organizacji* 2009, nr 3, s.29-32.

⁴³⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC Kraków 2000, s. 65.

- usługi w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz kondycji fizycznej.

Autor ten podał także przyczyny wydzielenia funkcji HR⁴³⁸:

- ograniczenie kosztów – usługi są tańsze, co pozwala na ograniczenie rozmiarów funkcji personalnej, a co za tym idzie redukcję kosztów,
- koncentracja wysiłków w ramach funkcji personalnej – podmioty funkcji nie są odciągane od kluczowych funkcji tworzących wartość dodaną,
- uzyskanie wiedzy fachowej – można nabyć know-how i doświadczenie, którego brak w organizacji.

Wśród warunków dla prawidłowego przeprowadzenia outsourcingu personalnego wskazano⁴³⁹:

- oddanie do realizacji na zewnątrz procesu, do którego jednocześnie wykorzystywane są zasoby zewnętrzne i własne,
- przekazanie przez firmę klienta odpowiedzialności i własności procesu zewnętrznemu i niezależnemu partnerowi,
- dostawca rozwiązania jest rozliczany za efekty, których celem jest tworzenie wartości i które podlegają pomiarowi według przyjętych i okresowo rewidowanych KPI,
- powtarzalność procesu realizowanego przez dostawcę jest nastawiona na ciągłe doskonalenie – wymaga zatem śledzenia i aktualizowania struktury wykorzystywanych zasobów do realizacji kolejnego procesu,
- współpraca jest oparta o relacje partnerskie, dążące do realizacji korzyści dla obydwu stron (win-win), co wymaga dzielenia się informacjami, a więc utrzymania stałego kontaktu pomiędzy partnerami,
- kontrakt jest podstawą relacji, konstrukcja powinna być oparta na zasadach motywujących obydwie strony z określeniem metod rozliczania, wspólnych celów oraz rezultatów współpracy.

3.3. Outsourcing personalny w świetle wyników badań

W 1996 roku został przeprowadzony sondaż przez Society for Human Resource Management wraz z Bureau of National Affairs, w którym co piąty respondent oznajmił, że jego organizacja w minionym roku wydzieliła co najmniej jedną funkcję realizowaną wcześniej w firmie w dziale personalnym. Ponad 85% spośród 1000 badanych największych organizacji na świecie udostępniających akcje w obrocie publicznym wydzieliło niektóre obszary swojej działalności⁴⁴⁰.

M. Stuss przedstawia badania przeprowadzone w grudniu 2011 roku przez ConQuest Consulting na zlecenie External Services, które wykazały, że outsourcing HR rozwijał się bardzo dynamicznie w polskich firmach: „Stajemy się europejską mekką dla korporacyjnych centrów usług. Również rodzime firmy coraz chętniej oddają w ręce dostawców obsługę procesów, które dotychczas były domeną wewnętrznych działów, np. procesy HR, a szczególnie naliczanie płac i administrację kadrami”⁴⁴¹.

Jeśli jednak porównać te wyniki z badaniami Ogólnopolskiego Badania Rynku Outsourcingu, przeprowadzonymi w 2011 r. przez portal outsourcing.com z siedzibą w Krakowie, był to największy niezależny projekt badawczy poświęcony praktykom oraz rozwiązaniom outsourcingowym w przedsiębiorstwach), poziom optymizmu nie jest tak

⁴³⁸ Ibidem.

⁴³⁹ K. Nowicka, *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2016, s. 167.

⁴⁴⁰ M. Cook, *Outsourcing funkcji...*, op. cit., s. 9.

⁴⁴¹ M.M. Stuss, *Outsourcing personalny w sektorze...*, op. cit., s.220.

wysoki. W raporcie stwierdzono, że wielu przedsiębiorców dość sceptycznie podchodzi do zlecenia zarządzania zasobami ludzkim wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Tylko 37% spośród 400 przebadanych firm wykorzystuje outsourcing HR (niezależnie od ich wielkości). Zdecydowanie częściej po takie rozwiązanie sięgają firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników, jednak i tak ponad połowa z nich ma dział HR w ramach własnej struktury. Warto jednak zaznaczyć, że 1,5% firm niezlecających do tej pory funkcji personalnej na zewnątrz zamierza powierzyć HR wyspecjalizowanym firmom, natomiast większość z nich to również przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 pracowników⁴⁴².

M. Stuss przedstawia także wcześniejsze badania z roku 2004 dotyczące przyczyn przekazywania do zewnętrznych usługodawców HR przez amerykańskie firmy. Były to⁴⁴³:

- dostęp do wiedzy eksperckiej (69%),
- poprawa jakości wykonywania danej funkcji (44%),
- potencjalne oszczędności (28%).

M. Stuss przedstawiła analizę Ogólnopolskiego Badania Rynku Outsourcingu w ramach outsourcingu personalnego (tabela 3.6)

Tabela 3.6. Lista zakresu usług świadczonych w ramach outsourcingu personalnego.

Świat badanie przeprowadzone przez Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Londyn 2009 ⁴⁴⁴	
Częściowe zlecenie	Całościowy outsourcing
planowanie – 6%	planowanie – 1%
ocena pracowników – 8%	ocena pracowników – (brak)
strategia HR – 9%	strategia HR – 2%
relacje pracownicze – 20%	relacje pracownicze – 2%
system informacyjny HR – 20%	system informacyjny HR – 17%
outplacement – 8%	outplacement – 28%
kompetencje (budowa zestawów wzorcowych) – 36%	kompetencje (budowa zestawów wzorcowych) – 8%
zachowania pracownicze (np. budowa zespołów) – 11%	zachowania pracownicze (np. budowa zespołów) – 35%
rekrutacja i selekcja – 47%	rekrutacja i selekcja – 5%
szkolenia – 49%	szkolenia – 35%
systemy emerytalne 29%	systemy emerytalne – 29%
payroll – 27%	payroll – 39%
obsługa prawa pracy – 35%	obsługa prawa pracy – 34%
Badanie w Polsce	
Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2011	
rekrutacja – 39,1%	
szkolenia – 32,3%	
wynagrodzenia (payroll) – 15,8%	
umowy zatrudnienia – 10,5%	

⁴⁴² Ibidem.

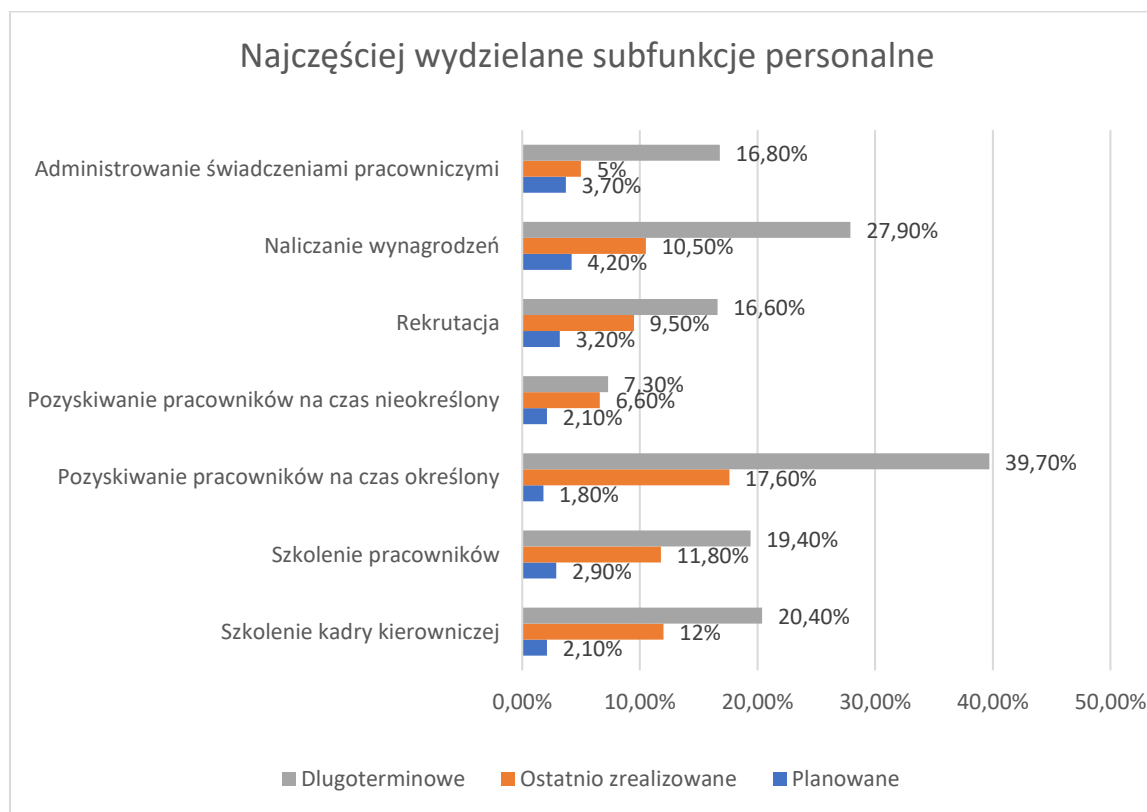
⁴⁴³ Ibidem, s. 221.

⁴⁴⁴ CIPD, Survey Report June 2009, HR outsourcing and the HR function. Threat or opportunity?, London 2009, http://lubswww.leeds.ac.uk/fileadmin/user_upload/Publications/Alison_Lewis_HR_Outsourcing_CIPD_Issue.pdf, data dostępu 08.05.2024

Źródło: M.M. Stuss, *Outsourcing personalny w sektorze usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 722, Ekonomiczne problemy usług nr 95, 2012, s.225.

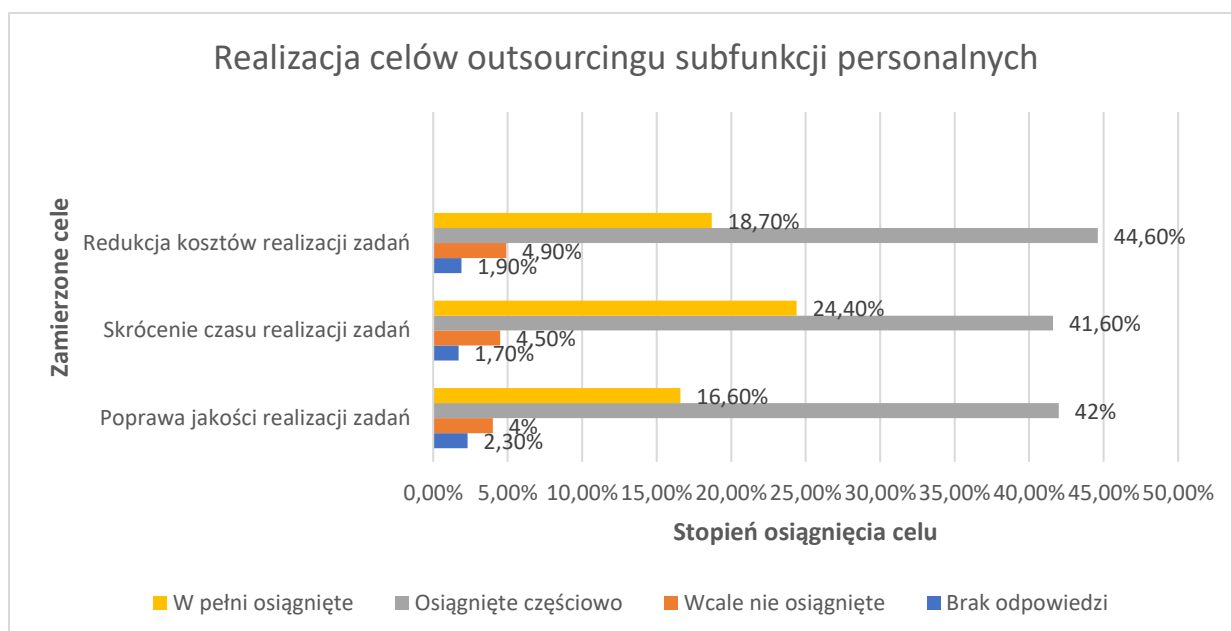
M. Stuss dokonała zestawienia zakresu świadczonych usług w ramach outsourcingu personalnego. Na świecie całościowy outsourcing personalny w 35% służy do szkoleń oraz kształtowania zachowań pracowniczych (np. budowania zespołów), natomiast częściowy outsourcing personalny najbardziej koncentruje się na szkoleniach (49%) oraz rekrutacji i selekcji (47%). W Polsce autorka wskazuje na Ogólnopolskie Badania Rynku Outsourcingu z 2011 r., które pokazują, że outsourcing personalny to rekrutacja oraz szkolenia odpowiednio dla ponad 39% i 32% ankietowych.

Kolejne badanie to sondaż American Management Association, to jedno z największych badań, jakie zostały przeprowadzone w roku 1997 w dziedzinie outsourcingu personalnego. Zostali przebadani dyrektorzy ds. zarządzania zasobami ludzkimi, którzy stwierdzili, że niektóre funkcje personalne można skutecznie wydzielić. Wyniki tego sondażu wskazały najczęściej wydzielane subfunkcje personalne oraz motywy podejmowania tego typu działań (wykres 3.1., wykres 3.2.). Pozyskiwanie pracowników na czas określony (39,70%), naliczanie wynagrodzeń (27,90%) oraz szkolenie kadry kierowniczej (20,40%) to najczęściej długoterminowe wydzielane subfunkcje personalne. W pełni zrealizowane outsourcingowe subfunkcje personalne to skrócenie czasu realizacji zadań (24,40%) zostały najwyżej ocenione przez respondentów (wykres 3.1.), w przypadku częściowo zrealizowanych to reedukacja kosztów realizacji zadań z wynikiem 44,60% (wykres 3.2.).



Wykres 3.1. Najczęściej wydzielane subfunkcje personalne

Źródło: Sondaż przeprowadzony przez American Management Association, Nowy Jork 1997 na podstawie: M. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 29.



Wykres 3.2. Realizacja celów outsourcingu subfunkcji personalnych

Źródło: Sondaż przeprowadzony przez American Management Association, Nowy Jork 1997 na podstawie: M. Cook, Outsourcing funkcji personalnej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 30.

W roku 2016 Deloitte, międzynarodowa sieć spółek handlowych świadczących usługi doradcze i audytorskie, należąca do tzw. wielkiej czwórki firm zajmujących się audytem finansowym, zwróciła uwagę na obniżenie kosztów i optymalizację modeli świadczenia usług HR. Organizacje nadal szukają outsourcingu HR (Human Resource Outsourcing) pod kątem wydajności i korzyści kosztowych- a większość dostawców HRO to robi. Deloitte przeprowadziła światową ankietę dotyczącą outsourcingu Global Outsourcing Survey (GOS). Przebadano kadrę kierowniczą w dziedzinie outsourcingu i innowacji. Około 78 procent respondentów GOS stwierdziło, że ich dostawca HRO osiągnął lub przekroczył cele związane z kosztami. Na rynku HRO pojawiają się nowe możliwości, ponieważ wartość zasobów ludzkich wykracza poza koszty, a także umożliwia wprowadzenie innowacji i zróżnicowanie. Niegdyś HRO zdefiniowany był przez rozwiązania technologiczne planowania zasobów przedsiębiorstwa na dużą skalę i wieloprosesowe relacje outsourcingowe, dzisiejszy HRO skupił się na rozwiązaniach Software as a Service (SaaS), które wymagają standardowych procesów, doświadczeń zorientowanych na pracowników i przemysłowego kompleksowego rozwiązania⁴⁴⁵.

Branża Human Resource Outsourcing odnotowała wzrost równy 8,5% w 2019 roku, przekształcając się w rynek o wartości 100 miliardów USD. Przewidywany wzrost stanowi zachętę dla zdobywania rosnącego udziału w rynku, poprzez oferowanie klientom nowych usług outsourcingowych w celu wykorzystania pojawiających się możliwości outsourcingu⁴⁴⁶. Deloitte przebadal liderów branży outsourcingu w organizacjach różnej wielkości i ich oddziałów operacyjnych w obu Amerykach, Europie i Azji. Kadra kierownicza ankietowana w 2016 roku w Global Outsourcing Survey (GOS) reprezentowała różne obszary - w tym IT, finanse i zasoby ludzkie (HR) - z ponad 25 różnych sektorów. Analiza ukazuje outsourcing jako dynamiczną formę zarządzania do wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie. W obszarze outsourcingu HR pojawiło się kilka istotnych spostrzeżeń dotyczących stanu rynku HRO. Podczas gdy usługi HR rozwijają się, nie ma jednego najlepszego rozwiązania dla

⁴⁴⁵ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/value-of-human-resources-outsourcing.html>, data dostępu 06.05.2021.

⁴⁴⁶ Ibidem.

wszystkich usług we wszystkich regionach. Coraz więcej firm uczestniczy w selektywnym outsourcingu, aby uzyskać jak największą wartość z rynku. Aby skutecznie oceniać postępy i zapewnić długoterminowy sukces, organizacje powinny regularnie oceniać swoje zadowolenie z usług świadczonych przez dostawcę, mierząc wydajność usługodawcy w odniesieniu do ustalonych standardów i wyznaczonych mierników. Spośród ankietowanych tylko 19% oceniło jako „trudne” lub „bardzo trudne” relacje z dostawcą usług outsourcingowych, co wskazuje na ogólny dobry poziom satysfakcji wśród organizacji korzystających z outsourcingu usług HR. Poza wyzwaniami związanymi z wyborem dostawcy outsourcingu, większość problemów, które pojawiają się podczas relacji outsourcingowych, jest zazwyczaj związanych ze świadczeniem usług przez dostawcę podczas trwającej relacji. Spośród respondentów zgłaszających problemy z obecnymi dostawcami, 44% wskazało, że ich główny problem jest bardziej reaktywny niż proaktywny. 76% respondentów zachęcało outsourcerów do wprowadzania innowacji, a 74% stwierdziło, że nie mierzą jeszcze wartości dostarczanej przez ich outsourcera poprzez innowacje. Innowacją ze strony dostawców outsourcingu HR, która pomogła w ewolucji rynku outsourcingu, jest przyjęcie rozwiązań opartych na chmurze obliczeniowej i związany z tym wpływ na zachowanie i usługi dostawców. Ponieważ organizacje nadal przyjmują standardowe rozwiązania oparte na chmurze, dostawcy usług outsourcingowych również powinni dostosować się do tej idei, tworząc koncepcję modelu „buduj i obsługuj” (zamiast dostosowuj)⁴⁴⁷.

Spośród 57 procent respondentów ankiety, którzy dokonali insourcingu HR, 9% stwierdziło, że wynikało to z niskiej jakości usług outsourcingowych, podczas gdy inni wskazywali na potrzebę większej kontroli organizacyjnej, zwłaszcza nad kosztami lub kulturą. Wewnętrzne organizacje HR zajmujące się usługami wspólnymi są skalowane i przekwalifikowywane w celu wykonywania wielu usług, które tradycyjnie były zlecane na zewnątrz. Na przykład kilka firm zdecydowało się na outsourcing relacji z pracownikami w ramach wieloprocessowych relacji outsourcingowych. Rozważając możliwość outsourcingu lub utrzymania kluczowych usług HR, organizacje powinny wziąć pod uwagę całościowy model świadczenia usług, priorytety organizacyjne i doświadczenie pracowników jako część swojej strategii, poświęcając czas na zrozumienie różnych przekazów i zapewniając płynne przejście.⁴⁴⁸

Powszechnym trendem wpływającym zarówno na dużych, jak i małych pracodawców w ciągu ostatnich kilku dekad jest rosnąca złożoność i trudność współczesnego HR. Większość dużych organizacji posiada własne zasoby do prawidłowego zarządzania wszystkimi aspektami administracji HR. W rzeczywistości w wielu przypadkach problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi spadają na właścicieli firm, którzy muszą prawidłowo wykonywać te zadania, jednocześnie realizując wszystkie inne obowiązki związane z prowadzeniem firmy. Z tego powodu wielu właścicieli małych firm zdecydowało się na rozwiązanie, które zyskuje na popularności, zwłaszcza w ciągu ostatnich 10 lat - outsourcing HR. W 2019 roku firma PrismHR sporządziła raport trendów w zakresie outsourcingu zasobów ludzkich (HRO), aby odkryć dane o firmach, ich klientach i branży. W ankiecie wzięło udział ponad 450 uczestników ze 182 różnych organizacji działających w branży HRO. Pierwsza część danych dotyczyła liczby pracowników w miejscu pracy (worksites employee WSE) w branży. 69% organizacji zajmujących się outsourcingiem HR obsługuje mniej niż 5000 WSE. Według badania tylko 10% firm outsourcingowych HR zatrudnia ponad 20 000 pracowników w miejscu pracy. Badanie wykazało również, że większość HRO (60%) zatrudnia mniej niż 30 pełnoetatowych pracowników. Dane pokazują, że firmy zajmujące się outsourcingiem HR rosną i zatrudniają coraz więcej pracowników, co świadczy o tym, że branża jest gotowa na rozwój. Badanie wskazało 5 najlepszych usług oferowanych przez większość organizacji zajmujących się

⁴⁴⁷ Ibidem.

⁴⁴⁸ Ibidem.

outsourcingiem HR: doradztwo HR (45%), zarządzanie świadczeniami (36%), śledzenie czasu (24%), usługi ubezpieczeniowe (19%), zarządzanie wydajnością (10%)⁴⁴⁹.

Świadczenia pracownicze odgrywają dziś kluczową rolę w rekrutacji i zatrzymywaniu pracowników. PrismHR zbadał korzyści, które przynosi outsourcing HR małym i średnim firmom⁴⁵⁰:

- płatny urlop macierzyński - 25%,
- finansowe programy odnowy biologicznej - 24%,
- stypendia na siłownię - 20%,
- nieograniczony czas wolny - 19%,
- ubezpieczenie zwierząt - 17%,
- spłata zadłużenia z tytułu kredytu studenckiego - 16%,
- brak oficjalnych godzin pracy - 9%,
- wolontariat godzinowy - 6%,
- świadczenia z tytułu śmierci - 5%.

Ponieważ rekrutacja jest jednym z najważniejszych problemów dzisiejszych firm, badanie miało na celu ustalenie, które wyzwania kadrowe są największym problemem dla małych i średnich pracodawców outsourcingu personalnego. Otrzymane wyniki to⁴⁵¹:

- rekrutacja - 51%,
- znalezienie dobrego ubezpieczenia zdrowotnego w przystępnej cenie - 48%,
- oferowanie korzyści konkurencyjnych - 38%,
- oferowanie planów emerytalnych w przystępnej cenie - 32%,
- utrzymanie zgodności z przepisami lokalnymi, stanowymi i federalnymi - 29%,
- zapewnienie spójnego wdrażania / zarządzania korzyściami zdrowotnymi - 27%,
- administracja podatkowa - 25%,
- zatrzymanie pracowników - 24%,
- zarządzanie ubezpieczeniami biznesowymi / prawnym ryzykiem regulacyjnym - 23%,
- zarządzanie odszkodowaniami pracowniczymi - 22%.

Następnie w raporcie PrismHR przyjrzano się efektywności operacyjnej HRO w outsourcingu personalnym. Wyniki pokazują, że 64% firm outsourcingowych HR korzysta obecnie z jednej platformy oprogramowania, w porównaniu z 43% do roku 2017⁴⁵².

Raport KPMG International z 2006 roku przestawił, że 78% ankietowanych wskazało, że cięcie kosztów było głównym powodem podejmowania przez banki działań ograniczających koszty. Korzystanie z outsourcingu zasobów ludzkich daje firmom szansę na ulokowanie środków tam, gdzie są najbardziej potrzebne, przy jednoczesnym korzystaniu z usług świadczonych przez opłacalnych dostawców⁴⁵³.

Raport opublikowany przez Deloitte w 2012 roku wykazał, że organizacje świadczące usługi finansowe mogą skutecznie wykorzystywać outsourcing do osiągnięcia doskonałości operacyjnej, wspierania działań związanych z integracją fuzji i przejęć oraz ekspansji na rynki wschodzące. Wskazał również, że banki, które zlecają na zewnątrz 20% HR, w rzeczywistości zatrudniają więcej pracowników HR do realizacji procesów.

⁴⁴⁹ <https://extensishr.com/blog/hr-outsourcing-statistics-and-trends/>, data dostępu 06.05.2021

⁴⁵⁰ Ibidem.

⁴⁵¹ Ibidem.

⁴⁵² Ibidem.

⁴⁵³ S. Shukla, H. Sharma, Human Resource Outsourcing Practices in Selected of Service Industry, International Journal of Management, Technology and Engineering, Volume XIII, Issue X, 2023 s.92.

W roku 2011 Cicek i Ozer w swoim badaniu wykazali, że celem outsourcingu zasobów ludzkich jest wzmocnienie wydajności organizacji i lepsze wykorzystanie jej zasobów efektywnie⁴⁵⁴.

Bhosle Sarita w roku 2015 badali indyjski przemysł zasobów ludzkich, określając jego zakres i wzór.

Wnioski z artykułu sugerują, że organizacje muszą wziąć pod uwagę kilka czynników przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu funkcji HR. Są to: elastyczność, dostępność odpowiednich zasobów, przystępność cenowa i akceptowalność, czyli chęć dzielenia się informacjami biznesowymi z innymi dostawcami. Aby zyskać przewagę konkurencyjną, należy także przeprowadzić systematyczny proces przed zmianami działu HR i zrozumieć niuanse outsourcingu⁴⁵⁵.

Badanie przeprowadzone przez Arthura Andersona w roku 1999 wykazało, że 75% z 200 największych firm w Wielkiej Brytanii uważa, że administrowanie personelem jest podstawową funkcją i nie powinno być zlecane na zewnątrz. 49% oceniło również szkolenia jako podstawową funkcję, podczas gdy 39% zgodziło się, że płace są podstawową działalnością firmy. Badanie wykazało jednak zmianę postrzegania outsourcingu w ciągu ostatnich lat⁴⁵⁶. Funkcje, które wcześniej uważano za kluczowe i które nie powinny być zlecane na zewnątrz, są obecnie uznawane za kwalifikujące się do outsourcingu. W rezultacie menedżerowie ds. zasobów ludzkich w Wielkiej Brytanii próbują przededefiniować swoją rolę z funkcji personelu i relacji pracowniczych na „strategicznego partnera” w firmie. Nie wpływa to na świadczenia swoich zwykłych dobrych usług pracownikom i udziałowcom⁴⁵⁷.

Badanie przeprowadzone przez DDI w 1991r. z udziałem 1000 dyrektorów HR z wiodących firm w Wielkiej Brytanii pokazuje, że „zatrudnianie właściwych ludzi” zostało ocenione jako najważniejszy problem, z jakim spotykają się firmy. Innym problemem jest „motywowanie i zatrzymywanie pracowników” w konsekwencji kosztów rotacji personelu. Wynik badania wykazał, że 10% firm ponosi koszty przekraczające 5 mln GBP rocznie, a 69% firm nie zadaje sobie trudu obliczania kosztów rotacji pracowników⁴⁵⁸.

Badanie przeprowadzone przez magazyn „Human Resource” w maju 2000 r. z 50 osobami najwyższego szczebla kierowniczego z 250 największych firm Financial Times Stock Exchange dowodzi, że ponad jedna trzecia firm w Wielkiej Brytanii nie zleca na zewnątrz żadnej pracy związanej z zasobami ludzkimi. Wszystkie funkcje związane z zasobami ludzkimi wykonują wyłącznie we własnym zakresie. 58% respondentów zachowuje swoje świadczenia pracownicze w firmie macierzystej, 46% respondentów świadczenia płacowe, a 59% respondentów świadczenia emerytalne. Zwrócono uwagę, że zarządzanie flotą samochodową wydaje się jedyną usługą, w której ma miejsce outsourcing na dużą skalę. Badane firmy zatrudniają około 46%, korzystając z usług firm takich jak LEX. Badanie sugeruje, że firmy zajmujące się outsourcingiem nie zlecają całego procesu na zewnątrz, a raczej część swoich głównych funkcji HR. 55% respondentów zleciło outsourcing części swojej funkcji rekrutacyjnej. W ten sam sposób 61% zleciło część swoich funkcji szkoleniowych na zewnątrz, ale nikt nie zlecił całej funkcji. Badanie sugerowało również, że poziom personelu, zwłaszcza kadry kierowniczej, był głównym czynnikiem, dla którego firmy zlecają outsourcing. Wykazało ponadto, że zarządzanie transportem jest najczęściej w całości zlecane na zewnątrz,

⁴⁵⁴ I. Cicek and B. Ozer (2011), The effect of Outsourcing Human resource on Organizational Performance: The role of the organizational culture. *International Journal of Business and Management Studies*, Vol. 3, No 2, 2011, s. 131-143.

⁴⁵⁵ S. Shukla, H. Sharma, *Human Resource Outsourcing...*, op. cit. S. 92.

⁴⁵⁶ <https://ukdiss.com/examples/human-resource-outsourcing.php>, data dostępu 07.05.2021.

⁴⁵⁷ Ibidem.

⁴⁵⁸ Ibidem.

następnie usługi związane z emeryturami i płacami. Inne funkcje częściowo zlecane to: szkolenia, świadczenia, rekrutacja i płace.

Outsourcing płac i personelu jest stosowany w Stanach Zjednoczonych (USA), a niektórzy analitycy przewidują, że Wielka Brytania pójdzie w ślady USA, ale w zmodyfikowanej formie⁴⁵⁹.

Badanie Workplace Employee Relations (WER) w Wielkiej Brytanii przeprowadzone w 2004 roku wykazało, że szkolenia, płace i zasoby na stanowiskach tymczasowych są najczęstszymi elementami, które firmy starają się zlecać na zewnątrz. Należy zauważyć, że bardzo niewiele organizacji np. British Telecom, Boots, the Chemist, Procter & Gamble, Unilever zleciło outsourcing wszystkich swoich funkcji HR⁴⁶⁰.

B. Atanosovska zebrała i przedstawiła wszystkie statystyki dotyczące outsourcingu w Wielkiej Brytanii na rok 2021, z których wynika, że :⁴⁶¹

- 30% brytyjskich firm zaplanowało outsourcing na rok 2022,
- 25% brytyjskich firm nigdy nie skorzystało z outsourcingu w żadnym obszarze swojej organizacji,
- wartość podpisanych umów na BPO w Wielkiej Brytanii wynosiła odpowiednio: 2016 r. oku – 2,65 miliarda funtów brytyjskich, 2017 roku - 1,8 miliarda funtów brytyjskich, 2018 roku – 2, miliarda funtów brytyjskich,
- 64% brytyjskich firm księgowych zamierzało zlecić na zewnątrz główne obszary,
- 61% brytyjskich firm zleciło na zewnątrz opracowanie listy płac,
- 14% brytyjskich firm zleciło usługi rekrutacyjne innym firmom, 12% świadczenia pracownicze, 9% zezwoliło na zarządzanie zasobami ludzkimi (z wyłączeniem świadczeń i rekrutacji) przez strony trzecie.

Badania Work Employment Relations Study (WERS) w Wielkiej Brytanii przeprowadzone w 2004 r. wykazały, że podobny odsetek miejsc pracy w sektorze publicznym (86%) i prywatnym (85%) jest zlecany podwykonawcom. Główna różnica między sektorem publicznym a prywatnym jest taka, że sektor publiczny był bardziej skłonny do zatrudniania byłych pracowników podwykonawcy (38%) niż w sektor prywatny (1%). Podwykonawstwo jest rozległe i nastąpił znaczący wzrost przeniesienia pracowników do kontrahenta - outsourcing personelu. Dotyczy to większości organizacji i większości pracowników w zawodach o niskich kwalifikacjach, takich jak konserwacja budynków, sprząatanie i catering⁴⁶².

Badania przeprowadzone przez firmę IDC na zlecenie ADP Polska w 2009 r., wykazało, że o 10% w skali rocznej rośnie polski rynek outsourcingu w obszarze kadrowo-płacowym. W 2009 roku wartość rynku outsourcingu w tym zakresie oceniana była na 304 mln zł. Natomiast z międzynarodowego badania przeprowadzonego w 2010 roku przez Heliview Research na zlecenie ADP (wśród firm liczących od 50 do 2,5 tys. pracowników) wynika, że w Polsce największym zainteresowaniem cieszy się outsourcing w zakresie szkoleń i rozwoju (korzysta z niego 29 % podmiotów) oraz w zakresie BHP (25 %). Popularny jest także outsourcing w obszarze rekrutacji – 19% firm korzysta z takiego rozwiązania. Z kolei usługa naliczania płac cieszy się powodzeniem u 10 % badanych respondentów. Najrzadziej firmy decydują się na outsourcing usługi: zarządzanie wynikami – jedynie 4% przedsiębiorstw. W tym samym badaniu respondenci zapytani zostali o plany w zakresie outsourcingu funkcji HR. Wyniki

⁴⁵⁹ Ibidem.

⁴⁶⁰ Ibidem.

⁴⁶¹ B. Atanosovska, 26 Outsourcing Statistics in the UK for a More Successful 2021, <https://dontdisappoint.me.uk/resources/lifestyle/outsourcing-statistics-uk/>, data dostępu 23.05.2023.

⁴⁶² J. Woodall, W.S. Jackson, T. Newham, M. Gurney, *Making the decision to outsource human resources*, Personnel Review, Oxford 2009, s. 237.

okazały się niezwykle obiecujące, gdyż aż 40% firm aktualnie wydzielających na zewnątrz co najmniej jedną funkcję HR rozważa w ciągu 1–2 lat wydzielenie kolejnych funkcji. Natomiast wśród firm jeszcze niekorzystających z outsourcingu HR aż 48% planuje jego wprowadzenie⁴⁶³.

Badanie ADP w 2020 r. dotyczące motywów, jakimi będą kierować się firmy w najbliższych 2-3 latach szukając sposobów na transformację list płac, wykazało, że najistotniejsze są tu: wydajność kosztowa, efektywność operacyjna oraz dostępne gotowe narzędzia cyfrowe. Od 2020 roku w Polsce wzrasta trend częstszego przenoszenia działu kadrowo-płacowego na zewnątrz. Impulsem do tego były doświadczenia biznesowe związane z pandemią. Okazało się, że outsourcing ułatwia utrzymanie ciągłości biznesowej w ekstremalnych warunkach, jakimi na pewno są absencje sporej części personelu, w tym również osób odpowiedzialnych za płatności. W badaniu ADP 57% respondentów twierdziło, że na jakość obsługi list płac w ich firmach miały wpływ braki kadrowe w zespołach zajmujących się listami płac. Ponadto, analizy ADP wykazały, że pandemia COVID-19 doprowadziła globalnie do czterokrotnego wzrostu liczby nowych przepisów w prawie pracy. W codziennym wymiarze jednak, ograniczenie części odpowiedzialności z firmy za zarządzanie danymi wrażliwymi to przede wszystkim spora oszczędność czasu i przesunięcie zadań w dziale HR na rozwój potencjału pracowników. W obliczu narastających problemów z niedoborem odpowiednio wykwalifikowanej kadry sprawnie funkcjonujący personel jest jednym z głównych aktywów firmy. Zarządzanie tym aktywem jest strategicznym zadaniem HR, do którego zaliczają się⁴⁶⁴:

- komunikacja wewnętrzna i efektywny feedback – badanie potrzeb i opinii pracowników
- rozwój talentów – oceny kompetencji, organizacja szkoleń i kursów, systemu awansów i promocji
- budowanie kultury organizacyjnej firmy, misji, wartości, modelu przywództwa
- planowanie strategiczne w zakresie nowych stanowisk i powiększania zespołów, łowienie talentów z rynku, rekrutacja i onboarding
- budowanie zaangażowania pracowników – systemy motywacyjne, nagradzanie, benefitsy pozapłacowe
- employer branding.

Dzięki automatyzacji i cyfryzacji, czas potrzebny na realizację wielu zadań kadrowo-płacowych może być ograniczony do minimum. Outsourcing w tym obszarze umożliwia efektywne wykonywanie ich z minimalnym udziałem człowieka. Lista zadań usprawnianych za pomocą digitalizacji jest coraz dłuższa. Naliczanie płac, podatków i składek, zarządzanie dokumentacją, formularzami, urlopami i nieobecnościami, raportowanie, onboarding nowego pracownika, a także rutynowe szkolenia – wszystko to może być zrealizowane w większości online, z czego korzysta coraz więcej firm⁴⁶⁵.

Polskie Forum HR opublikowało raport podsumowujący sytuację na rynku usług HR w 2020 roku. Przedstawiono w nim trzy segmenty - pracę tymczasową, pracę stałą oraz outsourcing. Główne wskaźniki dotyczące sytuacji na polskim rynku pracy wykazały się sporą odpornością na pandemię. Z danych PFHR wynika, że w 2020 roku 8830 agencji zatrudnienia prowadziło działalność w Polsce, to oznacza wzrost o 1 procent w porównaniu do poprzedniego roku. Zaobserwowano dużą rotację w tej branży. W 2020 r. powstało 1798 nowych agencji, a zakończyło działalność 1723⁴⁶⁶. Sytuacja na rynku outsourcingu personalnego w roku 2020 najbardziej dotknęła przemysł hotelarski, turystykę i sprzedaż detaliczną. Zauważono popyt na

⁴⁶³ <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych-sposobem-na-kryzys.html>, data dostępu 07.05.2021.

⁴⁶⁴ <https://stronakadry.pl/outsourcing-plac-to-sie-oplaca>, data dostępu 09.05.2024.

⁴⁶⁵ Ibidem.

⁴⁶⁶ <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/rynek-uslug-hr-w-2020-praca-tymczasowa-z-blisko-20-proc-spadkiem-outsourcing-w-gore,80100.html>, data dostępu 06.05.2021.

pracowników w branży centrów logistycznych i dystrybucyjnych, e-commerce oraz IT. W 2020 roku zmniejszyła się liczba pracowników tymczasowych o ok. 10 proc. W Polsce liczba pracowników tymczasowych w outsourcingu HR w 2020 roku wyniosła ok. 641 tys. osób⁴⁶⁷.

Badania z 2005 r. Dickmana i Tysona dostarczyły dowodów empirycznych z Europy i USA, na zlecenie na zewnątrz usług takich jak outplacement, testy przed zatrudnieniem, szkolenia, administracja płacowa, pomoc pracownicza, doradztwo i plany emerytalne. Z drugiej strony działania takie jak strategiczne kształtowanie polityki kadrowej, planowanie sukcesji kluczowych pracowników, relacje z pracownikami lub zarządzanie różnorodnością było zlecane na zewnątrz rzadziej⁴⁶⁸.

J. Woodall, W.S. Jackson, T. Newham, M. Gurney przeprowadzili badania w 80 organizacjach, które aktywnie zajmują się outsourcingiem HR od 2000 r. do 2009 r. Badani podkreślali, że⁴⁶⁹:

- zdobyte doświadczenie dyrektorów HR w biznesie ma duży wpływ na outsourcing personalny,
- jest możliwość redukcji kosztów dzięki outsourcingowi HR,
- dzięki przesunięciu HR w górę łańcucha wartości i uzyskanie komercyjnego zwrotu z zasobów HR,
- zmniejsza ryzyko i utrzymuje jakość,
- pozwala zarządzać zasobami ludzkimi odpowiednio do zmian organizacyjnych.

W roku 1996 przeprowadzone zostało badanie dużych firm północnoamerykańskich przez Hewitt Associates, które wykazało, że 93% respondentów zleciło wykonanie niektórych funkcji HR na zewnątrz, natomiast badanie z 2004 roku, przeprowadzone przez Conference Board of Canada zasugerowało, że większość specjalistów HR z Kanady nie przywiązuje dużej uwagi do outsourcingu personalnego⁴⁷⁰. Według badań Jensena, Adlera Wolmana i Haywarda w 2003r. płace i świadczenia są najczęściej zlecane na zewnątrz. Szkolenia i rozwój są często zlecane na zewnątrz ze względu na dostępność wysoko wykwalifikowanych pracowników⁴⁷¹. Badania dowodzą, że firmy, które zawierają sojusze, ufając zewnętrznym źródłom, mają lepsze wyniki, zmniejszają ryzyko i poprawiają współczynniki jakości, a jednocześnie zwiększają swoją zdolności do innowacji i elastyczności⁴⁷².

K.M. Gilley, C.R. Greer, A.A. Rasheed przeanalizowali w 2004 r. relacje między outsourcingiem HR a wydajnością organizacyjną w 94 firmach produkcyjnych jednego z południowo-zachodniego stanu USA i wskazali, że outsourcing niektórych działań HR ma pozytywny wpływ na ogólną innowacyjność wewnątrz firmy⁴⁷³.

B.S. Klaass, J. McClendon i T.W. Gainey w 1999 r. zbadali związek między niektórymi cechami organizacyjnymi i decyzją o outsourcingu HR. Zależność między stopniem outsourcingu a odczuwalnymi wygenerowanymi korzyściami była moderowana przez poleganie na specyficznych praktykach HR, firmy pod względem wielkości i presji kosztowej⁴⁷⁴.

⁴⁶⁷ Ibidem.

⁴⁶⁸ J. Woodall, W.S. Jackson, T. Newham, M. Gurney, *Making the decision....*, op. cit, s. 239.

⁴⁶⁹ Ibidem, s. 241-243.

⁴⁷⁰ F. Schlosser, A. Templer, D. Ghanam, *How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy*, *How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy*, Journal of Labor Research 2006, 27 (3), s. 291-303.

⁴⁷¹ M. Wolman, N. Hayward, *Why HR at Serco is an Agent of Change*, Strategic HR Review 2003,2, s. 16-19.

⁴⁷² I. Cisek, B. Özer, *The effect of outsourcing human resource on organizational performance: The role of organizational culture*, International Journal of Business and Management Studies 2011, Vol 3, No 2, s. 132.

⁴⁷³ Ibidem, s. 134.

⁴⁷⁴ B.S. Klass, J. McClendon, T.W. Gainey, *HR Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Cost*, Personnel Psychology, Spring, 52, 1, 1999, s. 113- 134.

L. Hall i D. Torrington stwierdzili, że szkolenia i rozwój, rekrutacja i selekcja, outplacement, zdrowie i bezpieczeństwo, inicjatywy dotyczące jakości, ewaluacja pracy oraz strategie i systemy wynagradzania były działaniami HR zlecanymi na zewnątrz, ponieważ zostały uznane za pomocnicze lub organizacji brakowało wiedzy specjalistycznej, aby poradzić sobie z nimi wewnątrz⁴⁷⁵.

H. Abdul-Halim i N. Che-Ha przeprowadzili w 2009 r. w malezyjskich przedsiębiorstwach badanie z 232 managerami HR podejmującymi z decyzję o outsourcingu. Autorzy wykazali, że występują znaczące relacje między organizacjami z proaktywnymi strategiami i decyzją o outsourcingu zarówno transformacyjnym, jak i transakcyjnym funkcji HR. Outsourcing obu funkcji ma istotny związek z wydajnością HR⁴⁷⁶.

I. Cisek i B. Özer wskazali, że można dokonać outsourcingu następujących funkcji⁴⁷⁷:

- procesu rekrutacji (RPO Recruiting Process Outsourcing),
- szkolenia i rozwoju,
- projektowania i rozwoju organizacyjnego,
- systemów informatycznych i informacyjnych HR,
- wynagrodzenia.

Ściśle z outsourcingiem personalnym wiążą się praktyki doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem pracy w outsourcingu. J. Onufer zwrócił uwagę na implementację najlepszych praktyk w obszarze bezpieczeństwa pracy i outsourcingu HR⁴⁷⁸:

- wprowadzanie zmian adaptacyjnych, mieszczących się i wynikających z doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem zarówno outsourcera, jak i jego partnerów,
- wprowadzanie zmian innowacyjnych, stanowiących odpowiedź outsourcera na konieczność zwiększenia konkurencyjności w celu dostosowania się do wymagań otoczenia w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu,
- wprowadzanie zmian innowacyjnych przez organizację outsourcingową.

Badania z roku 2005 przeprowadzone przez Hewitt Associates, globalnej firmy świadczącej usługi w zakresie zasobów, w 129 dużych firmach dowodzi, że 94% respondentów korzysta z outsourcingu co najmniej jednej funkcji HR. Badanie pokazuje także najczęściej outsourcingowe funkcje HR. Należą do nich outplacement, programy wspomagające pracowników, zdefiniowane składki (tab. 3.7.)⁴⁷⁹.

Tabela 3.7. Funkcje outsourcingu HR.

Funkcje HR	Respondenci (%)
Outplacement	91
Programy wspomagające pracowników	89
Zdefiniowane składki	85
Administracja	77
Zdefiniowane emerytury	68
Dodatki zdrowotne	69

Źródło: A. Kodwani, *Human Resource Outsourcing, Issues and Challenges*, The Journal Of Nepalese Business Studies 2007, Vol IV, No. 1, s. 40.

⁴⁷⁵ Ibidem.

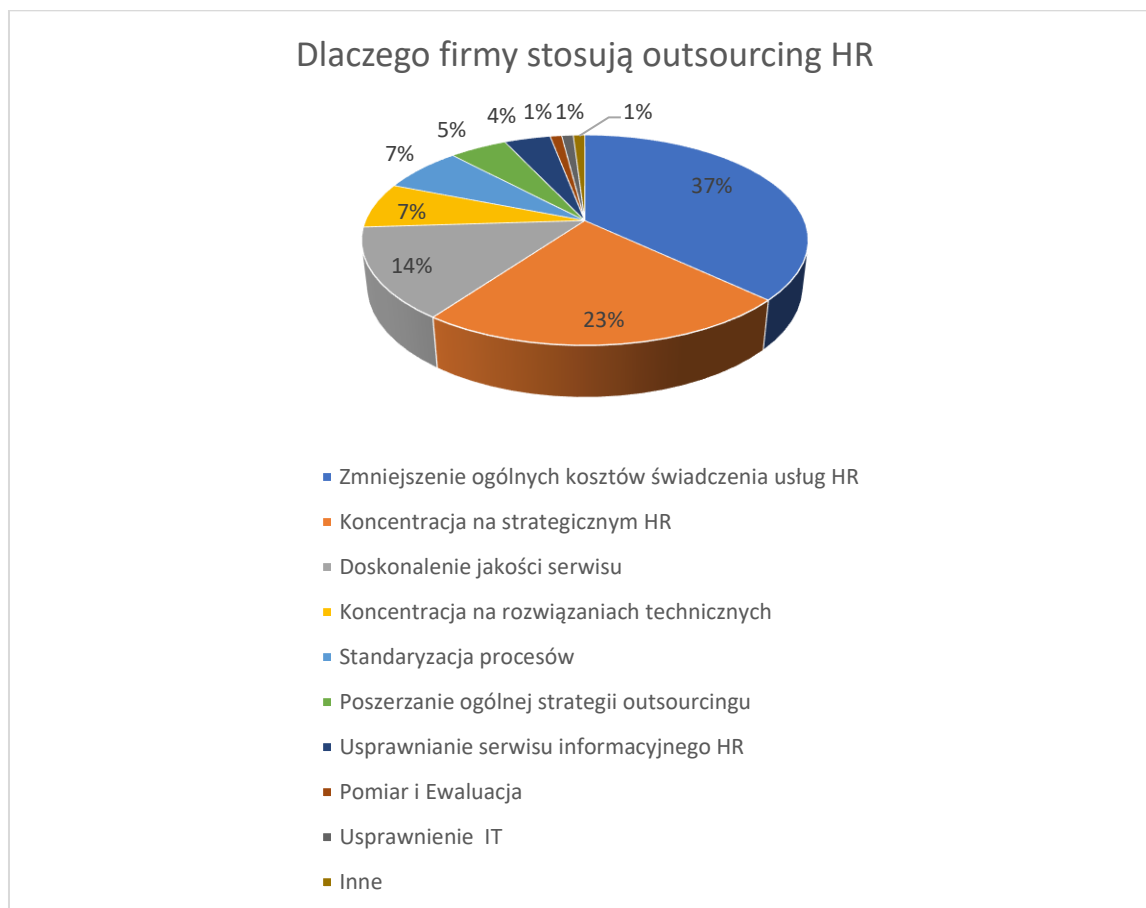
⁴⁷⁶ Ibidem, s. 139.

⁴⁷⁷ I. Cisek, B. Özer, *The effect of outsourcing human resource...*, op. cit., s. 135-136.

⁴⁷⁸ J. Onufer, *Ryzyka partnerów outsourcingowych na tle najlepszych praktyk zarządzania w obszarze BHP* [w]: J. Lewandowski (red.), *Organizacja i zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Nr 1202, (61), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej 2015, s. 168.

⁴⁷⁹ A. Kodwani, *Human Resource Outsourcing, Issues and Challenges*, The Journal Of Nepalese Business Studies 2007, Vol IV, No. 1, s. 40.

Według raportu HR Outsourcing Effectiveness Survey z 2005 roku trzema głównymi powodami dla outsourcingu HR są redukcja całkowitego kosztu usługi HR (37%), wolny czas do prac w zakresie HR (23%) oraz doskonalenie jakości serwisu (14%) (wykres 3.3.)⁴⁸⁰.



Wykres 3.3. Dlaczego firmy stosują Outsourcing HR?

Źródło: A. Kodwani, *Human Resource Outsourcing, Issues and Challenges*, The Journal Of Nepalese Business Studies 2007, Vol IV, No. 1, 2007, s. 41.

A. Kodwani zebrał dane i przedstawił zalety stosowania HR outsourcingu jako poziomu satysfakcji (tabela 3.8.). Z badań wynika, że 89% respondentów było w pełni zadowolonych z outsourcingu HR a 85% osiągnęło nadzieję na korzyść. 70% ankietowanych będzie kontynuować outsourcing z tym samym dostawcą w zakresie HR⁴⁸¹.

Tabela 3.8. Zalety outsourcingu HR.

Poziom zadowolenia	Respondenci w %
W pełni zadowolony	89
Osiągnięta nadzieja na korzyści	85
Nieoczekiwane korzyści	20
Osiąganie oszczędności kosztowych	45
Sprawny przebieg transakcji outsourcingowych	81

⁴⁸⁰ Ibidem, s. 41.

⁴⁸¹ Ibidem, s. 42.

Outsourcing funkcji przywrócony do firmy macierzystej	23
Kontynuacja HRO z tym samym dostawcą	70

Źródło: A. Kodwani, *Human Resource Outsourcing, Issues and Challenges*, the Journal Of Nepalese Business Studies 2007, Vol IV, No. 1, s. 42.

E.E. Lawler III, D. Ulrich, J. Fritz-Enz i J. C. Madden przeprowadzili badania w 2004 roku dotyczące przyczyn stosowania outsourcingu personalnego, z którego wynika, że najważniejszą przyczyną wprowadzenia outsourcingu HR jest poprawianie świadczenia usług kadrowych (91%). Kolejnymi przyczynami są: dostęp do nowoczesnych technologii (74%) oraz dostęp do ekspertyz i innowacji (70%). Pozostałe przyczyny przedstawia tabela 3.9⁴⁸².

Tabela 3.9. Przyczyny outsourcingu HR.

Przyczyna	Odpowiedzi respondentów (%)
Pierwszorzędne przyczyny stosowania outsourcingu HR	91
poprawianie jakości świadczenia usług kadrowych	74
dostęp do nowoczesnych technologii	70
dostęp do ekspertyz i innowacji	
Drugorzędne przyczyny stosowania outsourcingu HR	
prognoza kosztów dla HR	36
zwiększenie elastyczności	34
zmniejszenie liczby pracowników administracyjnych	31
Kryteria mniej ważne dla stosowania outsourcingu HR	
zmniejszenie ryzyka	44
ponowne wdrożenie i ukierunkowanie zasobów HR	42
zmniejszenie liczby pracowników administracyjnych	41
Najważniejsze kryteria zawarte w umowie o świadczenie usług outsourcingu HR	
prognozowane koszty HR	76
poprawianie jakości świadczenia usług kadrowych	70
dostęp to nowoczesnych technologii	54

Źródło: E.E. Lawler III, D. Ulrich, J. Fritz-Enz, J. C. Madden V, *Human Resources. Business Process Outsourcing. Transforming how HR gets its work done*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, USA 2004, s. 37.

Outsourcing personalny badanych firm (brytyjskiego przedsiębiorstwa naftowego British Petroleum- i amerykańskiego przedsiębiorstwa świadczące usługi biznesowe w HR i BPO Exult) przyniósł im następujące korzyści⁴⁸³:

⁴⁸² Źródło: E.E. Lawler III, D. Ulrich, J. Fritz-Enz, J. C. Madden V, *Human Resources. Business Process Outsourcing. Transforming how HR gets its work done*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, USA 2004, s. 37.

⁴⁸³ E.E. Lawler III, D. Ulrich, J. Fritz-Enz, J. C. Madden V, *Human Resources. Business Process...*, op. cit., s. 123-127.

- oszczędności na kosztach operacyjnych, które zwiększają się każdego roku,
- BP zwiększyło w strategii nacisk na funkcje HR. Kierownictwo wyższego szczebla wykorzystuje wiedzę na temat pracowników i ich oceny do celów strategicznych firmy,
- BP uniknęło wydatków kapitałowych na centra usług, systemy kontroli procesów zarządczych, konfiguracji transakcji i na rozwój elektronicznego portalu HR,
- kilka HR procesów jest włączanych elektronicznie takich jak np. elektroniczny portal HR,
- z badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników wynika, że 92% personelu jest zadowolona z elektronicznego portalu HR,
- nastąpiła integracja wewnętrzna pracowników z Amoco, Arco, Vastar i Burmah Castrol przy użyciu wspólnych procesów i środków HR,
- osiągnięto oszczędności kosztowe w długim okresie we współpracy firmy outsourcingowej Exult z BP,
- poziom satysfakcji w stosunku do usług HR wzrósł. Zarówno w USA jak i Wielkiej Brytanii poziom ten podniósł się o co najmniej 15 % i jest obecnie systematycznie mierzony,
- BP znacznie ustandaryzowało swoje procesy HR oraz ich mierzenie,
- nastąpiło uproszczenie i ustandaryzowanie procesów dzięki współpracy firm,
- nie nastąpiła redukcja pracowników mimo współpracy obydwu firm,
- wszyscy pracownicy pracują wykorzystując te systemy, zarówno w Stanach Zjednoczonych jak i Wielkiej Brytanii.

Dokonany przegląd literatury i badań naukowych daje podstawę do stwierdzenia, że outsourcing personalny jest wykorzystywany przez firmy w obszarach:

- rekrutacji i selekcji pracowników,
- umożliwiających dostęp do najnowszych rozwiązań w dziedzinie IT HR,
- stanowiących możliwość dostępu do wiedzy
- umożliwiających dostęp do puli kandydatów o wysokich kwalifikacjach,
- szkoleń pracowniczych,
- wynagrodzeń,
- stwarzających możliwości wzrostu efektywności działania operacyjnego firmy.

3.4. Nowe role i przyszłość outsourcingu personalnego

Zmienne otoczenie, ryzyko i niepewność, poszukiwanie narzędzi i sposobów na poprawę sytuacji firmy i możliwości wzrostu konkurencyjności wymuszają poszukiwanie sposobów doskonalenia procesów, w tym procesu outsourcingu funkcji personalnej. E.E. Lawler III, D. Ulrich, J. Fritz-Enz i J. C. Madden zaprezentowali role jakie powstały w outsourcingu HR po 2004 r. Były to⁴⁸⁴:

- HR-owiec jako strateg biznesowy,
 - osoba odpowiedzialna za identyfikację szans biznesowych opartych na wiedzy dotyczącej kapitału ludzkiego organizacji, ich możliwości i zasobów,
 - powinien on brać także czynny udział w dyskusjach na temat wdrażania strategii opartej na celach mobilizacji zasobów, służyć pomocą w budowaniu strategii opartej na rozumieniu zasobów kapitału ludzkiego i możliwościach organizacji,
 - osoba, która uczy się wszystkich elementów biznesu, rozumie rynek, który dostarcza możliwości, wymagania finansowe, podstawową działalność organizacji jak także możliwości organizacyjne skupiające się na działaniu,

⁴⁸⁴ Ibidem, s. 24-32.

- HR-owiec jako trener:
 - partycypuje w podnoszeniu wydajności pracowników,
 - skupia się na zachowaniu i postawach pracowników,
 - rozumie indywidualne różnice i potrafi wyegzekwować odpowiednie zachowanie,
 - wie kiedy powinien być stanowczy i wymagający a kiedy wspierający i pozytywnie nastawiony,
 - wie jak stymulować indywidualne zachowania, by zachęcić do pracy zespołowej,
- HR-owiec jako architekt:
 - pomaga zmienić pomysły w plany działań organizacyjnych,
 - projektuje prace zgodnie z pomysłami i ideami liderów biznesu,
 - pomaga zidentyfikować liderom jak powinna być zarządzana organizacja,
 - na spotkaniach dowodzi, że rozumie rzeczywistość biznesową i organizacyjną,
 - pilnuje, by rozmowy były odpowiednio prowadzone,
 - pomaga wdrożyć nowe przepisy pracownicze zaprojektowane specjalnie dla przyciągnięcia i zatrzymania utalentowanych pracowników.
- HR-owiec jako projektant i dostawca:
 - bierze czynny udział w tworzeniu kierunków strategicznych organizacji,
 - tworzy praktyki HR w celu wyegzekwowania odpowiednich zachowań pracowników,
 - kształtuje postawy pracowników poprzez informacje i wzmocnienie,
 - wdraża praktyki HR, które są opłacalne, o wysokiej jakości,
 - zapewnia warunki do zdobywania doświadczenia poprzez managerów liniowych, sprzedawców, HR personel lub bezpośrednio pracownika,
 - bierze czynny udział w negocjacji kontraktu outsourcingowego, a następnie zarządza relacją outsourcingową,
 - poznaje praktyki HR kreowane przez inne firmy w celu ich implementacji do własnej firmy,
 - czyta najnowszą literaturę w dziedzinie HR.
- HR-owiec jako moderator:
 - potrafi dokonywać zmian i utrzymywać je na różnych poziomach,
 - pomaga zespołom pracować efektywnie i wydajnie,
 - buduje, trenuje, podtrzymuje pracę zespołową,
 - zapewnia zespołom warunki dla osiągnięcia dobrych wyników,
 - upewnia się, że następują zmiany organizacyjne,
 - upewnia się, że organizacja ma możliwości oraz zachowuje dyscyplinę w osiągnięciu celu,
 - łączy ze sobą zasoby, skupia uwagę na szybkim podejmowaniu i wdrażaniu decyzji,
 - upewnia się, że współpraca przebiega efektywnie.
- HR-owiec jako leader i manager:
 - jest starszym HR leaderem, trenerem, architektem, strategiem, projektantem, moderatorem,
 - uzyskuje właściwe wyniki we właściwy sposób,
 - ustala jasne cele,
 - jest decyzyjny,
 - komunikuje się wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
 - zarządza zmianą,
 - pilnuje, by wyniki zostały osiągnięte.

Portal Indeed przedstawia dwadzieścia ról, które będą w przyszłości stosowane w rekrutacji i selekcji w outsourcingu personalnym. Są to:⁴⁸⁵

1. Przedstawiciel obsługi klienta odpowiada na pytania i wątpliwości klientów za pośrednictwem różnych metod telekomunikacyjnych, w tym rozmów telefonicznych, e-maili i wiadomości na czacie. Firmy często zlecają usługi obsługi klienta na zewnątrz, co pozwala im zaoszczędzić pieniądze i skuteczniej zaspokajać zróżnicowane potrzeby klientów. Na przykład firma, która sprzedaje swoje towary i usługi klientom na całym świecie, czerpie korzyści z outsourcingu zadań związanych z obsługą klienta, ponieważ umożliwia im obsadzanie call center, które mogą pracować w różnych strefach czasowych lub mówić różnymi językami.
2. Specjalista wsparcia IT, który zapewnia pomoc techniczną użytkownikom technologii. Pracownicy ci mogą specjalizować się w określonych usługach, takich jak sieci komputerowe lub komputery stacjonarne. Firmy technologiczne mogą zlecać na zewnątrz rekrutację specjalistów wsparcia IT, podobnych do przedstawicieli obsługi klienta, umożliwiając klientom kontakt z tymi specjalistami w celu rozwiązania ich problemów. Firmy mogą również zlecać rekrutację tych specjalistów na zewnątrz do celów wewnętrznych. Zamiast zatrudniać i utrzymywać pełnoetatowy personel IT, polegają na zewnętrznych specjalistach wsparcia IT, którzy instalują, konserwują i rozwiązują wewnętrzne wymagania technologiczne firmy w razie potrzeby.
3. Specjalista ds. zasobów ludzkich, który nadzoruje działania związane z pracownikami organizacji. Mogą na przykład zarządzać procesami zatrudniania i zwalniania pracowników, pakietami świadczeń oraz zgodnością z przepisami i regulacjami dotyczącymi zatrudnienia. Małe firmy lub start-upy mogą zlecać te obowiązki zewnętrznym agencjom, zamiast zatrudniać i szkolić dedykowany personel HR. Podczas gdy ci profesjonaliści odgrywają kluczową rolę w biznesie, pomagając utrzymać zadowolenie, zaangażowanie i bezpieczeństwo pracowników, outsourcing tych zadań pozwala liderom skupić się na bardziej strategicznych obowiązkach w celu rozwoju ich działalności.
4. Pracownik płacowy to specjalista HR, który zarządza procesami płatności w organizacji. Monitoruje dzienniki czasu pracy pracowników, aby upewnić się, że otrzymują wypłaty zgodnie z harmonogramem. Jeśli firma nie ma dedykowanego pełnoetatowego personelu HR lub księgowego, może zlecić tę rolę zewnętrznej agencji, aby pomóc obniżyć koszty i ograniczyć rutynową pracę. Na przykład, jeśli firma zatrudnia pełnoetatowych specjalistów HR, outsourcing tej roli umożliwia im skupienie się na bardziej złożonych lub znaczących zadaniach.
5. Księgowy, który jest odpowiedzialny za rejestrowanie transakcji finansowych organizacji i tworzenie sprawozdań finansowych lub raportów. Księgowi wykorzystują te sprawozdania i raporty do oceny kondycji finansowej firmy, zapewniają zgodność z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami oraz udzielania wskazówek finansowych. Małe firmy mogą zlecać te role na zewnątrz, aby ich procesy księgowe i rachunkowe były bardziej opłacalne i wydajne. Ci wyszkoleni profesjonaliści wykorzystują swoje specjalistyczne umiejętności i wiedzę, aby pomóc firmie w prowadzeniu uporządkowanej i dokładnej dokumentacji.
6. Specjalista ds. podatków, który współpracuje z klientami w zakresie wypełniania i przekazywania podatków oraz udzielania porad. Jeśli firma nie ma dedykowanego działu księgowości, może zlecić tę rolę na zewnątrz w okresie podatkowym. Firmy korzystają z tych specjalistów, aby pomóc im w organizowaniu i składaniu dokładnych zeznań podatkowych. Osoba przygotowująca podatek zapewnia również, że deklaracje

⁴⁸⁵ 20 Examples of Jobs Commonly Outsourced by Business 2022, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/jobs-that-are-outsourced>, data dostępu 04.04.2023.

podatkowe firmy zostaną złożone w terminie i zgodnie z odpowiednimi zasadami i przepisami.

7. Asystent osobisty, który wykonuje czynności wspierające codzienne potrzeby profesjonalistów. Ich zadania są różne, ale często obejmują prace administracyjne lub rutynowe, takie jak sporządzanie notatek ze spotkań, pisanie e-maili, planowanie spotkań i archiwizowanie dokumentów. Dzisiejsze firmy mogą zlecić tę rolę na zewnątrz, zatrudniając wirtualnych asystentów, którzy wykonują takie obowiązki zdalnie. Niektórzy wirtualni asystenci oferują specjalistyczne umiejętności, pozwalające im podejmować się dodatkowych zadań, takich jak zarządzanie kontami w mediach społecznościowych czy tworzenie prezentacji biznesowych. Zatrudnianie zewnętrznych asystentów pozwala profesjonalistom biznesowym skoncentrować swój czas na bardziej odpowiedzialnych obowiązkach.
8. Programista komputerowy projektuje i buduje programy komputerowe i oprogramowanie, pisząc kody. Jest również odpowiedzialny za testowanie programów, rozwiązywanie problemów, przeprowadzanie konserwacji i wdrażanie aktualizacji. Firmy mogą zlecać na zewnątrz stanowiska programistyczne, aby obniżyć koszty, a jednocześnie uzyskać wysokiej jakości pracę od wyszkolonych profesjonalistów. Mogą korzystać z zewnętrznych programistów komputerowych do tworzenia stron internetowych, aplikacji mobilnych, oprogramowania biznesowego lub wewnętrznych systemów zarządzania.
9. Pracownik zajmujący się wprowadzaniem danych, który jest odpowiedzialny za kompilowanie, organizowanie i zarządzanie informacjami dla organizacji, często wprowadzając lub aktualizując te dane w arkuszach kalkulacyjnych lub bazach danych. Może przenosić informacje z fizycznych dokumentów do systemów komputerowych, ręcznie wpisując te informacje lub skanując dokumenty. Ponieważ ta praca nie wymaga specjalistycznych umiejętności ani szkoleń, firmy często zlecają te role podmiotom zewnętrznym w celu utrzymywania dokładnych i zorganizowanych baz danych dla kont klientów lub innych celów przy niskich kosztach. Firmy mogą współpracować z zewnętrznymi usługodawcami wprowadzającymi dane, które zapewniają doświadczonych i wydajnych pracowników zajmujących się wprowadzaniem danych.
10. Projektant stron internetowych i programista tworzą strony internetowe. Deweloper buduje strukturę serwisu za pomocą technik kodowania i programowania, zapewniając jego funkcjonalność i dostępność. Tymczasem projektant odpowiada za elementy wizualne i układ. Małe firmy mogą skorzystać z outsourcingu ról związanych z tworzeniem stron internetowych i projektantami, aby pomóc w tworzeniu ich witryn internetowych, jeśli nie mają personelu o takiej specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach. Freelancerzy spotykają się z klientami, aby omówić ich potrzeby i wymagania, dostarczając im aktualizacji w całym procesie opracowywania i projektowania. Po uruchomieniu mogą świadczyć dodatkowe usługi, takie jak konserwacja lub aktualizacje.
11. Manager mediów społecznościowych, który jest odpowiedzialny za nadzorowanie kanałów mediów społecznościowych organizacji. Ten profesjonalista może opracowywać treści do publikowania na różnych platformach oraz monitorować zaangażowanie i odpowiadać na komentarze odbiorców. Podczas gdy duża firma może zatrudnić specjalistów ds. mediów społecznościowych na pełny etat, niektóre małe firmy mogą skorzystać na outsourcingu tej roli, jeśli obecnie nie mają personelu posiadającego wiedzę na temat mediów społecznościowych. Dzięki outsourcingowi firma może współpracować z wyszkolonymi profesjonalistami, którzy znają najlepsze praktyki korzystania z różnych platform w celu łączenia się z odbiorcami i promowania firmy.

12. Specjalista ds. marketingu, który opracowuje i wdraża strategie i kampanie marketingowe dla organizacji. Małe firmy mogą rozważyć skorzystanie z usług zewnętrznych specjalistów ds. marketingu w celu promowania swoich towarów i usług w ramach swojej strategii rozwoju. Współpraca z zewnętrznymi usługodawcami marketingowymi zapewnia firmie dostęp do wyszkolonych i wykwalifikowanych specjalistów ds. marketingu, którzy mogą badać grupę docelową firmy, opracowywać realistyczne cele marketingowe, aby osiągać i wdrażać skuteczne strategie przyciągania klientów.
13. Pisarze, którzy tworzą treści pisemne na strony internetowe oraz publikacje drukowane lub cyfrowe. Firmy mogą zlecać niezależnym specjalistom pisanie, aby wspierali ich wysiłki w zakresie tworzenia treści bez zatrudniania pełnoetatowego personelu piszącego. Mogą oni szybko i skutecznie tworzyć treści bez potrzeby znacznego szkolenia. Na przykład studio jogi może zatrudnić niezależnych copywriterów do pisanie postów na blogu o zdrowiu i dobrym samopoczuciu na swojej stronie internetowej w ramach swojej strategii marketingowej. Zatrudniając freelancerów, firma może opracować przewodnik po stylu, aby upewnić się, że tworzą oni treści zgodne z jej marką i przekazem.
14. Korektor, który przegląda pisemne dokumenty w celu zidentyfikowania i usunięcia błędów gramatycznych, ortograficznych i innych. Specjaliści ci mogą być również nazywani redaktorami i sprawdzać dokumenty, aby upewnić się, że zawierają dokładne informacje. Organizacje, które opracowują duże ilości cyfrowych lub fizycznych treści pisemnych, mogą skorzystać na outsourcingu zadań korekty, aby zaoszczędzić czas i koszty. Mają oni kilkuletnie doświadczenie i posiadają specjalistyczną wiedzę w zakresie różnych reguł gramatycznych i przewodników po stylach. Podobnie jak w przypadku pisarzy, organizacja może być zmuszona do stworzenia przewodnika po stylu dla swojego zewnętrznego personelu sprawdzającego, aby zapewnić spójność.
15. Transkrypcjonista medyczny, który słucha i transkrybuje nagrania audio od lekarzy. Kiedy pracownicy medyczni widzą lub leczą pacjentów, muszą sporządzać notatki na temat spotkania, aby dołączyć je do dokumentacji medycznej pacjenta. Dostawcy opieki zdrowotnej mogą zlecić zewnętrzne usługi transkrypcji medycznej w celu outsourcingu obowiązków związanych z transkrypcją, aby zapewnić prowadzenie dokładnej dokumentacji medycznej pacjenta. Zawierając umowy z tymi dostawcami, organizacja uzyskuje dostęp do przeszkolonych profesjonalistów, którzy dysponują sprzętem niezbędnym do transkrypcji dźwięku i przesyłania dokumentacji tekstowej.
16. Radca prawny, który udziela porad i nadzoruje działania prawne organizacji. Duże organizacje mogą mieć wewnętrznego radcę prawnego, podczas gdy mniejsze organizacje mogą zlecać tę rolę podmiotom zewnętrznym w celu świadczenia usług prawnych na żądanie lub w niepełnym wymiarze godzin, w zależności od potrzeb. Specjaliści ci mogą pomóc zapewnić przestrzeganie przez firmę obowiązujących przepisów i regulacji, sporządzać i negocjować umowy oraz identyfikować i ograniczać ryzyko biznesowe. Firma i jej zewnętrzny doradca prawny zwykle ustalają umowę o honorarium, często stawkę godzinową.
17. Specjalista ds. generowania leadów to specjalista ds. sprzedaży, który identyfikuje i ocenia potencjalne możliwości sprzedaży. Mogą przeglądać istniejące profile kupujących, kontaktować się z potencjalnymi klientami za pośrednictwem połączeń telefonicznych i oceniać ich rentowność. Generowanie leadów może być czasochłonne, więc współpraca z zewnętrznym dostawcą może pomóc usprawnić ten proces. Im więcej leadów zgromadzą, tym powstaje większy potencjał na zwiększenie sprzedaży firmy. Outsourcing tej roli pozwala firmie budować sprzedaż, jednocześnie pozwalając

wewnętrznym pracownikom sprzedaży skupić się na obsłudze obecnych klientów lub zawieraniu umów z najbardziej opłacalnymi klientami.

18. Drafter, zwany także rysownikiem, tworzy rysunki techniczne dla architektów, inżynierów lub naukowców. Ci profesjonaliści mogą rysować ręcznie lub korzystać z oprogramowania do projektowania wspomagane komputerowo (CAD). Posiadają specjalistyczne wykształcenie i szkolenie w określonej dziedzinie lub branży. Na przykład kreślarz z doświadczeniem w dziedzinie architektury może pomóc w opracowaniu planów lub projektów budynków. Oprócz tworzenia tych projektów, kreślarz może zaoferować wkład i wskazówki, jak przekształcić koncepcję w rzeczywistość. Outsourcing tej roli na zasadzie projektu może pomóc zaoszczędzić na kosztach zatrudnienia pracownika na pełen etat.
19. Manager ds. wydarzeń (Event Manager), który planuje, organizuje i nadzoruje wydarzenia. Firmy mogą organizować wydarzenia w różnych celach, takich jak świętowanie pracowników wewnętrznych, nawiązywanie kontaktu z klientami, członkami społeczności lub angażowanie profesjonalistów z branży. Koordynacja różnych czynników logistycznych większych wydarzeń może być czasochłonna, dlatego outsourcing tej roli może usprawnić proces i skupić pracowników firmy na codziennych zadaniach. Ci profesjonaliści mogą również mieć już powiązania z odpowiednimi usługami eventowymi, takimi jak dekoratorzy lub firmy cateringowe.
20. Ochroniarz, który jest odpowiedzialny za patrolowanie firm w celu ochrony pracowników, gości i mienia firmy. Firmy mogą współpracować z zewnętrznymi firmami ochroniarskimi, aby zaoszczędzić na kosztach wynajmu, szkolenia i zakupu sprzętu dla pełnoetatowych pracowników ochrony. Outsourcing tych usług może również zapewnić większą elastyczność w miarę zmieniających się potrzeb firmy. Na przykład mogą potrzebować tylko kilku strażników na służbie podczas codziennych operacji, ale usługodawca może zaoferować więcej strażników do pracy podczas imprezy publicznej organizowanej w firmie, by zagwarantować jej bezpieczeństwo.

S. Durth, N. Gandhi, A. Komm i F. Pollner przeprowadzili w 2022 r. badanie ankietowe wśród 80 największych amerykańskich i europejskich szefów działów zasobów ludzkich i liderów, dotyczące opinii jak model operacyjny HR zmienia się aby zwiększyć wartość w niestabilnym środowisku biznesowym. Wskazali osiem innowacyjnych zmian napędzających nowe modele operacyjne HR, z których wynika, że należy⁴⁸⁶:

1. Przyjąć zasady zwinności, aby zapewnić zarówno ścisłą priorytetyzację istniejących zdolności HR, jak i szybką realokację zasobów w razie potrzeby, umożliwiając zasadniczo szybsze tempo zmian w firmie oraz w odniesieniu do ludzi i sposobów ich pracy.
2. Wyróżnić się na drodze do zdobycia doświadczenia pracowników, aby wygrać wyścig o talenty, zapewniając zarówno zdrowie, jak i odporność pracowników.
3. Wzmocnić pozycję liderów pierwszej linii w biznesie, aby tworzyli interakcje skoncentrowane na człowieku i zmniejszali złożoność procesów.
4. Oferować zindywidualizowane usługi HR, aby sprostać coraz bardziej zróżnicowanym oczekiwaniom personalizacji.
5. „Produkować” usługi HR, aby tworzyć dopasowane do potrzeb oferty z myślą o potrzebach biznesowych i umożliwiać kompleksową odpowiedzialność za te usługi, za pośrednictwem wielofunkcyjnych zespołów właścicieli produktów w HR.
6. Zintegrować projektowanie z kompleksową odpowiedzialnością w celu skutecznego realizowania strategicznych priorytetów HR i ograniczania liczby zwrotów.

⁴⁸⁶ S. Durth, N. Gandhi, A. Komm, F. Pollner, HR's new operating model, McKinsey & Company 2022, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model#/>, data dostępu 09.05.2024.

7. Przejść od doskonałości procesów do doskonałości danych, aby wykorzystać nowe źródła podejmowania decyzji przy użyciu sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego.
8. Zautomatyzować rozwiązania HR, aby zwiększyć wydajność i wykorzystać moc cyfryzacji w HR.

Portal HROptions przedstawił trendy w outsourcingu HR na rok 2023⁴⁸⁷:

- ciągły rozwój rozwiązań HR opartych na chmurze,
- rosnąca popularność aplikacji wykorzystujących sztuczną inteligencję (AI),
- coraz większy nacisk kładzie się na zgodność z przepisami prawa pracy,
- rosnące wykorzystanie rozwiązań mobilnych,
- rosnące wykorzystanie mediów społecznościowych do celów HR.

Outsourcing zasobów ludzkich (HR) stał się bardzo atrakcyjnym rozwiązaniem dla firm różnej wielkości — od start-upów po duże przedsiębiorstwa — ponieważ pomaga usprawnić procesy przy jednoczesnym obniżeniu kosztów operacyjnych. Dodatkowo, poprzez outsourcing funkcji HR, organizacje mogą korzystać z wiedzy wysoko wykwalifikowanych specjalistów, którzy są dobrze zorientowani we wszystkich aspektach HR, przez co możliwe jest oszczędzanie czasu i pieniędzy. W miarę jak organizacje radzą sobie z różnymi możliwościami, jakie stwarza outsourcing HR, ważne jest dla nich, aby być na bieżąco z tym, z prognozami na przyszłość. Najistotniejsze trendy i prognozy dotyczące outsourcingu HR przedstawił J. Lin⁴⁸⁸:

- wzrost skali zastosowania technologii,
- wzrost zapotrzebowania na analitykę danych,
- zwiększony popyt na niestandardowe usługi,
- większy nacisk na zaangażowanie pracowników,
- zwiększony popyt na globalne usługi HR.

D. Nolan wskazuje najważniejsze trendy dotyczące outsourcingu HR na najbliższe lata⁴⁸⁹:

- globalne zapotrzebowanie na innowacyjność w każdym obszarze,
- zarządzanie pracownikami o wysokich kwalifikacjach,
- wzrost outsourcingu procesu rekrutacji,
- wyszukiwanie pracowników o wysokich kwalifikacjach,

Oczekuje się, że przyszłość outsourcingu HR będzie charakteryzować się zwiększonym wykorzystaniem technologii, popytem na analitykę danych, spersonalizowanymi usługami, koncentracją na zaangażowaniu pracowników oraz popytem na globalne usługi HR. Opracowując strategię uwzględniającą przyszłość, organizacje mogą skorzystać z wielu zalet outsourcingu HR i zyskać przewagę nad konkurencją w coraz bardziej zdigitalizowanym świecie. Outsourcing personalny będzie nadal bardzo ważnym narzędziem strategicznym w równoważeniu jakości i efektywności kosztowej w pozyskiwaniu zasobów ludzkich.

Wykorzystując outsourcing personalny, przedsiębiorstwa mogą zyskać elastyczność umożliwiającą dostosowywanie się do zmieniających się warunków gospodarczych bez ograniczeń finansowych

⁴⁸⁷ The Top HR Outsourcing Trends You Need to Know about 2022, <https://hroptions.com/the-top-hr-outsourcing-trends-you-need-to-know-about/>, data dostępu 04.04.2023.

⁴⁸⁸ J. Lin, The Future of HR and Outsourcing: Trends and Predictions 2023, <https://enablegroupasia.com/2023/02/28/the-future-of-hr-outsourcing-trends-and-predictions/>, data dostępu 04.04.2023.

⁴⁸⁹ D. Nolan, HR outsourcing: a sophisticated innovative future?, <https://www.hrmanagementapp.com/hr-outsourcing-a-sophisticated-innovative-future/>, data dostępu 04.04.2023.

Rozdział IV Managed Services - istota i znaczenie

4.1. Istota i elementy Managed Services

Termin Managed Services pojawia się już nie tylko w rozmowach dotyczących przyszłości firm, ale także w ich strategiach. Jak wskazują prognozy, nie jest to tymczasowy trend, ale usługa, która wpisze się na stałe w obszary funkcjonowania przedsiębiorstw. Decydują na nią zarówno podmioty będące liderami w swoich obszarach, jak i te mniejsze mające mocne aspiracje rozwojowe, które już teraz chcą się wyróżnić i zbudować mocne przewagi konkurencyjne. Można powiedzieć, że Managed Services to nowsza, rozwinięta wersja outsourcingu. Czerpie ona wszystko co najlepsze z tego systemu współpracy pomiędzy podmiotami i stwarza możliwości, pozwalające podmiotowi zewnętrznemu pozytywnie wpływać na rozwój firmy. Podstawą tego modelu współpracy jest dostęp do najnowocześniejszych rozwiązań przy jednoczesnym zachowaniu kontroli, zarówno nad funkcjonowaniem usługi, jak i nad jej kosztami. Wymaga to jednak dobrego zrozumienia działalności i oczekiwań klienta. Stąd kluczowe są takie elementy współpracy jak zaufanie do dostawcy, który staje się w pewnym stopniu integralną częścią struktury organizacji i jest w większym stopniu partnerem wspomagającym jej rozwój niż tylko dostawcą usługi⁴⁹⁰.

Managed Services to praktyka polegająca na zlecaniu na zewnątrz (outsourcing) odpowiedzialności za utrzymanie i przewidywanie zapotrzebowania na szereg procesów i funkcji w celu usprawnienia operacji i zmniejszenia wydatków budżetowych poprzez zmniejszenie liczby bezpośrednio zatrudnionych pracowników⁴⁹¹. Jest to alternatywa dla modelu outsourcingu typu break/fix lub na żądanie, w którym usługodawca wykonuje usługi na żądanie i obciąża klienta tylko za wykonaną pracę⁴⁹².

Według E. Simpsona Managed Services to dowolny zestaw zdefiniowanych usług proaktywnych, które są dostarczane zdalnie i opłacane z góry na zasadzie cyklicznej⁴⁹³. Portal Gartner definiuje Managed Services jako „przeniesienie całości lub części codziennego zarządzania siecią, aplikacją, infrastrukturą i zabezpieczeniami organizacji poprzez stałe, regularne wsparcie i aktywną administrację – zarówno lokalnie w centrum wspierania danych lub korzystanie z chmury”. Usługi oferowane przez dostawcę Managed Services mogą obejmować obsługę lub wsparcie systemu, planowanie wydajności, zarządzanie zasobami,

⁴⁹⁰ <https://focusonbusiness.eu/pl/wiadomosci/czym-rozni-sie-managed-services-od-outsourcingu/8776>, data dostępu 08.12.2021.

⁴⁹¹ K. W. Palachuk, *Managed Services in a Month*, Great Little Book Publishing Co. 2013, p. 208.

⁴⁹² <https://web.archive.org/web/20170707082519/http://mspmentor.net/blog/how-breakfix-can-break-your-managed-services-business>, data dostępu 31.08.2022.

⁴⁹³ E. Simpson, *The Guide to a successful Managed Service Practice. What Every SMB IT Service Provider should know*, Intelligent Enterprise 2006, s. 20.

administrację IT i rozwiązywanie problemów, zarządzanie bezpieczeństwem, zarządzanie konfiguracją i naprawę systemu⁴⁹⁴.

Według K.W. Palachuka IT Managed Services to techniczne wsparcie oparte na umowie usługi zawierającej odpowiednie stawki i gwarancje, które zapewniają minimalny dochód dla konsultanta⁴⁹⁵. Dell Computers Managed Services traktują jako kombinację zdalnej administracji, wsparcia helpdesku, miejscowych IT konsultantów dla zapewnienia pakietu zakupów w jednym miejscu dla małego biznesu.

J. Milton definiuje dostawcę Managed Services jako firmę, która bierze na siebie główną odpowiedzialność za zarządzanie programem pracowników tymczasowych w organizacji natomiast model Managed Services w HR to skoordynowane zarządzanie tymczasowymi pracownikami firmy i powiązаныmi dostawcami w celu doskonalenia operacji firmy w czterech kluczowych wymiarach: jakości, wydajności, kosztach oraz ryzyku⁴⁹⁶.

Ewolucja MSP rozpoczęła się w latach 90. wraz z pojawieniem się dostawców usług aplikacyjnych (ASP), którzy pomogli utworzyć drogę do zdalnego wsparcia infrastruktury IT. Od początkowego skoncentrowania się na zdalnym monitorowaniu i zarządzaniu serwerami i sieciami, zakres usług dostawcy MS rozszerzyli o zarządzanie urządzeniami mobilnymi, zarządzanie zabezpieczeniem, zdalne administrowanie zaporą ogniową, zabezpieczenie jako usługa oraz zarządzanie usługą drukowania. Około 2005 roku K.W. Palachuk i A. Luby, założyciele Managed Service Provider Services Network przejętej przez High Street Technology Ventures, oraz Erick Simpson, założyciel Managed Services Provider University, byli pierwszymi orędownikami i pionierami modelu biznesowego usług zarządzanych w IT (Managed Services)⁴⁹⁷.

Pierwsze książki na temat Managed Services: Umowy serwisowe dla konsultantów SMB: A Quick-Start Guide to Managed Services⁴⁹⁸ oraz The Guide to a Successful Managed Services Practice⁴⁹⁹ zostały opublikowane odpowiednio w 2006 roku przez Palachuka i Simpsona. Od tego czasu model biznesowy Managed Services zyskał popularność wśród firm na poziomie przedsiębiorstw. W miarę jak społeczność sprzedawców ewoluowała do wyższego poziomu usług, zaczęła ona stosować model Managed Services do małych i średnich firm.

W nowej gospodarce producenci IT odchodzą od sprzedaży „przesuwającej się” na rzecz bardziej spersonalizowanej oferty Managed Services. W tym przejściu procesy rozliczania i sprzedaży niematerialnych usług MS jawią się jako główne wyzwania dla tradycyjnych sprzedawców.

Istnieje wiele sposobów na zmniejszenie złożoności związanej z pracownikami tymczasowymi. Czasami jednak w pogoni za prostszym podejściem sama liczba rozwiązań, które można zastosować, powoduje jeszcze większe komplikacje.

Managerowie ds. rekrutacji wiedzą, że kontakt z wieloma agencjami rekrutacyjnymi w ich zakładzie nie jest efektywny. Wprowadzenie nowego podejścia, wymusza rozważenie niezliczonej ilości rozwiązań, od podstawowych modeli sprzedaży neutralnej, sprzedaży głównej, usług zarządzanych i RPO po dalsze rozwiązania hybrydowe, z których każde ma swój własny, specyficzny charakter i różne technologie. Wybrany i preferowany model osadzony przez wiele lat w firmie, może się okazać mniej konkurencyjny w stosunku do

⁴⁹⁴ <https://synoptek.com/insights/it-blogs/difference-between-managed-services-and-outsourcing/>, data dostępu 22.09.2022.

⁴⁹⁵ K.W. Palachuk, *Service Agreements for SMB Consultants, A Quick-Start Guide to Managed Services*, Great Little Book Publishing., Inc. Sacramento 2006, s. 15.

⁴⁹⁶ J. Milton, Managed service provider definitions: vendor neutral, master vendor, hybrid 2021, <https://www.comensura.com/insights/blog/managed-service-provider-definitions>, data dostępu 06.04.2023.

⁴⁹⁷ <https://web.archive.org/web/20170627192521/http://mspmentor.net/mspmentor-250/mspmentor-250-list-2014-honorees-n-p>, data dostępu 31.08.2022.

⁴⁹⁸ K. Palachuk, *Service Agreements for...*, op. cit., p. 4-15.

⁴⁹⁹ E. Simpson, *The Guide to a Successful...*, op. cit., p. 320.

modeli pojawiających się na rynku - co z kolei może powodować zamieszanie w stosunku do preferowanych procesów. Jednym z najczęstszych modeli selekcji i rekrutacji, który może pojawić się obok oficjalnego podejścia biznesowego, jest tak zwane świadczenie usług zarządzanych – Managed Services - świadczone przez agencję pracy.

Dostarczający usługę Managed Services pochodzi najczęściej z zaufanej agencji partnerskiej zapewniając wysokie współczynniki wypełnienia pracownikami (fulfillment) i mający silne relacje z managerami ds. rekrutacji, przejmując niektóre dodatkowe pomocnicze usługi rekrutacyjne. Te dodatkowe działania są następnie przedstawiane jako świadczenie usług zarządzanych – Managed Services.

Podczas wyboru dostawcy Managed Services firma powinna porównać zestawienie i dokonać wyboru między ofertą neutralnego dostawcy MS a dostawcą usługi MS w formie agencji rekrutacyjnej (tab. 4.1.).

Tabela 4.1. Porównanie neutralnego dostawcy MS z dostawcą MS w formie agencji rekrutacyjnej.

Neutralny dostawca MS	Dostawca MS w formie agencji rekrutacyjnej
Ogólne zarządzanie zasobami ludzkimi na podstawie wyników i wypełnienia pracownikami (fulfillment)	Ogólne zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na marży oraz obsadzenie podstawowymi rolami w pracy
Równe szanse dla wszystkich dostawców MS	Nabyte prawa inwestycyjne i pierwszeństwo przed dostawcami MS drugiego poziomu
Brak konfliktu komercyjnego	Potencjalny konflikt komercyjny pomiędzy agencją rekrutacyjną a dostawcami MS drugiego poziomu
Odpowiedzialność za zarządzanie łańcuchem dostaw na podstawie umowy kontraktowej	Koncentracja na własnych współczynnikach wypełnienia zasobami ludzkimi
Wydajność powiązana z oszczędnościami kosztowymi	Marża powiązana z oszczędnościami kosztowymi
Zasięg krajowy	Często współpraca oparta dodatkowych dostawcach MS poza lokalnym zasięgiem, którzy są często ostrożni ze względu na konkurencyjność
Ustandaryzowane stawki – wyższość jakości nad ceną	Cena oparta na zdywersyfikowanych wyższych stawkach
Raportowanie zapewnia obiektywny obraz wszystkich dostawców MS	Zaufanie często oparte na dodatkowych dostawcach MS z zewnątrz, którzy są ostrożni jako konkurenci
Pomoc we wdrażaniu kontraktu i pracowników do firmy przez firmy zapewniające usługę MS	Pomoc we wdrażaniu kontraktu i pracowników do firmy
Relacje z managerami ds. rekrutacji	Relacje z managerami ds. rekrutacji
Obecność teamu onsite – obecność osób do zarządzania zasobami ludzkimi i kontraktem wewnątrz firmy	Obecność teamu onsite – obecność osób do zarządzania zasobami ludzkimi i kontraktem wewnątrz firmy

Źródło: GRI, 2020, <https://www.geometricresults.co.uk/about-us/blog/agency-managed-service>, data dostępu 06.04.2023.

Według londyńskiego Guidant Global dostawca Managed Services zarządza rekrutacją pracowników tymczasowych dla organizacji i jest odpowiedzialny za kompleksowe zarządzanie nimi - od zarządzania dostawcami po strategiczne planowanie personelu. Korzystanie z usług dostawcy MS jest jednym z najbardziej efektywnych i opłacalnych sposobów zarządzania personelem tymczasowym przez firmę. W branży kadrowej termin Managed Service Provider (MSP) jest używany zamiennie w odniesieniu zarówno do programu usług zarządzanych, jak i dostawcy usług zarządzanych. Program usług zarządzanych (rozwiązanie dla pracowników tymczasowych) jest dostarczany przez dostawcę usług zarządzanych (specjalistę ds. rozwiązań dla pracowników tymczasowych)⁵⁰⁰.

Na coraz bardziej konkurencyjnym i złożonym rynku poszukiwanie talentów, korzystania z programu Managed Services przynosi firmie oczywiste korzyści⁵⁰¹.

- widoczność - program Managed Services zapewnia organizacjom pełny wgląd w sprawy dotyczące tymczasowych pracowników. Od pracowników tymczasowych po konsultantów, od freelancerów po wykonawców — dostawca MS wykorzystuje swoją wiedzę fachową, aby zatrudniać najlepszych utalentowanych tymczasowych pracowników. Dzięki odpowiednim relacjom program MS odciąża HR z obowiązku pozyskiwania talentów jako złożonego zadania zarządzania tymczasowymi pracownikami.
- elastyczność i oszczędność kosztów - dostawcy MS są ekspertami w przyciąganiu odpowiednich pracowników, nawet na konkurencyjnych rynkach. Dzięki doświadczonym zespołom są w stanie znaleźć dla firmy odpowiedniego pracownika we właściwym czasie. Wykorzystanie doświadczenia dostawcy MS może sprawić, że firma stanie się bardziej elastyczna, reagująca na zmiany na rynku i osiągająca poprawę wydajności,
- skalowalność - wiele organizacji zatrudnia pracowników sezonowych. Program MS zapewnia skalowalność potrzebną do pokonania przeszkód w działaniach związanych z rekrutacją warunkową. Korzystanie z zespołu ekspertów dostawcy MS gwarantuje, że firma nigdy nie będzie miała niedoboru personelu, nawet w wyjątkowych przypadkach.
- globalny zasięg i zgodność - w miarę jak firmy rozwijają się globalnie, program MS staje się niezbędny, ale tylko wtedy, gdy dostawca MS działa również na skalę globalną. Chociaż pracownik magazynu np. w Australii ostatecznie pełni tę samą rolę, co pracownik magazynu w Wielkiej Brytanii, to prawo pracy jest tam często różne.

Korzystając z globalnego dostawcy MS, firma może polegać na jego rozległej wiedzy na temat podatków, prawa pracy i przepisów obowiązujących na lokalnych rynkach. Nie tylko oszczędza ona energię, ale także zyskuje gwarancję, że wysiłki firmy w zakresie internacjonalizacji są w pełni zgodne z przepisami przez co chroni ją przed ewentualnymi procesami sądowymi. MS nie jest adresowany dla każdej firmy. Programy MS działają tylko wtedy, gdy w organizacji zatrudniona jest wystarczająca ilość pracowników tymczasowych. Bez odpowiedniej skali program MS może nie być samowystarczalny oraz opłacalny. W przypadku firm, które zatrudniają dużą liczbę pracowników tymczasowych, należy dokonać:

- odpowiedniej kontroli kosztów, ograniczania ryzyka i zapewnić zgodność procesową,
- sprawdzenia i oceny doświadczenia dostawców MS,
- oceny posiadanych rozwiązań technologicznych IT, które zapewniają widoczność wydatków i wydajności zasobów ludzkich.

⁵⁰⁰ <https://www.guidantglobal.com/what-is-outsourcing/what-is-msp>, data dostępu 06.02.2023.

⁵⁰¹ Ibidem.

C. Tankard przedstawia najważniejsze elementy, jakie powinni klienci brać pod uwagę przy wyborze dostawcy usługi MS⁵⁰²:

- sprawdzenie, że uzgodniony poziom usług jest zagwarantowany,
- sprawdzenie, że elastyczność w zakresie długości i struktury podpisanej umowy jest zaoferowana,
- zapewnienie wglądu w aktualny podział kosztów,
- zapewnienie klientowi pewności posiadania opcji strategii wyjścia oraz jasność rozliczeń na koniec współpracy z dostawcą MS.

Podstawowymi elementami Managed Services są⁵⁰³:

- zarządzanie zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, dla której świadczona jest usługa MS,
- wykwalifikowane pule utalentowanych kandydatów do świadczenia usługi MS,
- usprawniony proces rekrutacji,
- zarządzanie kontraktami,
- zarządzanie i wybór dostawców,
- raportowanie i analiza,
- zarządzanie fakturami,
- regularne aktualizacje postępów współpracy i przeglądy biznesowe.

M. Goyer przedstawiła następujące elementy systemu Managed Services⁵⁰⁴.

- proces rekrutacji, oceny i selekcji,
- nadzór nad wszystkimi procesami operacyjnymi (m.in. onboarding, rozliczanie czasu pracy, zarządzanie fakturami, zarządzanie zmianami, offboarding),
- nadzór w zakresie konkurencyjności stawek dostawców zasobów ludzkich i zgodności z przedziałami stawek klientów,
- skonsolidowane fakturowanie i płatności dla dostawców personelu,
- zarządzanie i rozwiązywanie problemów,
- zarządzanie wydajnością,
- egzekwowanie zasad,
- zarządzanie jakością pracowników,
- raportowanie i planowanie programu,
- bieżące szkolenia użytkowników końcowych (zarówno dostawców, jak i użytkowników wewnętrznych).

Według K.W. Palachuka operacyjne elementy Managed Services dotyczące pracowników powinny zawierać następujące elementy⁵⁰⁵:

- księga zasad pracowniczych (np. wizja i misja firmy, godziny pracy i filozofia, zasady dotyczące ubioru, terminy płatności, urlopy, zasady dotyczące palenia tytoniu, własność firmy, zasady dotyczące miejsca pracy wolnego od alkoholu i narkotyków oraz powiązana z tym polityka firmy),

⁵⁰² C. Tankard, *The promise of manager security services*, Network Security 2012,9, s. 10-15.

⁵⁰³ <https://www.guidantglobal.com/what-is-outsourcing/what-is-msp>, data dostępu 06.02.2023.

⁵⁰⁴ M. Goyer, *The model dilemma: How should you manage your program?*, Contingent Workforce Strategies 3.0, 2015, <https://cwstrategies.staffingindustry.com/the-model-dilemma-how-should-you-manage-your-program/#/>, data dostępu 06.04.2023.

⁵⁰⁵ K.W. Palachuk, *Managed Services Operations Manual, Standard Operating Procedures for Computer Consultants and Managed Services Providers*, Great Little Book Publishing, Sacramento 2014, s.19-174.

- rekrutacja pierwszego pracownika (rzeczywiste wydatki, tworzenie budżetu, szkolenie, korzystanie z usługi płacowej, dokumentacja pracownicza, kontrakt godzinny zamiast wynagrodzenia, rekrutacja pracownika na pół etatu,
- forma zatrudnienia a outsourcing (zatrudnienie na pół etatu, wynajmowanie podwykonawcy),
- proces zatrudnienia (zdefiniowanie roli, opublikowanie ogłoszenia i zebranie życiorysów, przegląd CV, jednominutowe rozmowy telefoniczne, pierwsza rozmowa z managerem, druga rozmowa z 2 lub 3 specjalistami, wyjście na lunch z kandydatem, zadanie domowe dla kandydata, porównanie wyników oceny, złożenie oferty pracy),
- on-boarding pracownicz (zamówienie wizytówek, firmowy login, e-mail pracownicz, stworzenie konta pracowniczego, stworzenie zdalnego konta do zarządzania i monitorowania, przygotowanie informacji placowych, klucze do firmy, zamówienie telefonu służbowego, trening podczas okresu próbnego, etc.),
- role i obowiązki w recepcji (rola managera recepcji, rola księgowego, rola pomocy administracyjnej),
- rola i obowiązki Service Managera (dzienne, tygodniowe, miesięczne, roczne),
- rola i obowiązki specjalisty (dzienne, tygodniowe),
- tworzenie profilu osobowościowego (DiSC profile -Dominance,influence, Steadiness, Conscientiousness),
- integracja, uczciwość i praca zespołowa,
- podstawowe szkolenie z obsługi klienta,
- kwartalne i roczne procedury oceny pracowników (ustalenie celów dla pracownika, formularz oceny, planowanie i wykonywanie ocen pracowniczych),
- zwolnienia i redukcje,
- proces zwolnienia pracownika (list zakończenia pracy, określenie ostatniego dnia pracy, przygotowanie ostatecznego wynagrodzenia, odebranie mienia firmy, spotkanie z pracownikiem, zorganizowanie rozmowy pożegnalnej, zaktualizowanie informacji dotyczącej adresu pracownika, odbiór rzeczy własnych ze stanowiska pracy, zamknięcie dostępu do systemów, odebranie telefonów służbowych i kontaktów do klientów,
- złożenie i zatwierdzenie grafiku przez przełożonego,
- raport wydatków pracownika (kilometrówka, diety, ewidencja podróży służbowych, zatwierdzenie wstępnych wydatków, telefon komórkowy, proces zwrotu kosztów),
- opieka zdrowotna i inne świadczenia w tym świadczenia emerytalne
- płatny czas wolny oraz urlopy,
- podróże służbowe (posiłki, noclegi, bilety),
- Dress code (zbiór zasad dotyczących ubioru na konkretne okazje),
- postępowanie z niełojalnymi pracownikami (niewykonanie zadania, niełojalność, naruszenie poufności).

M. Glover przedstawiła trzy modele w Managed Services zasobów ludzkich⁵⁰⁶. Są to modele pozyskiwania dostawców neutralnych, model pozyskiwania dostawców głównych oraz model hybrydowy.

Model pozyskiwania dostawców neutralnych — zewnętrzny MS bierze na siebie główną odpowiedzialność za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Model MS może być fizycznie obecny w firmie klienta. MS może, ale nie musi, być niezależny od dostawcy

⁵⁰⁶ M. Goyer, The model dilemma: How should you manage your program?, Contingent Workforce Strategies 3.0, 2015, <https://cwstrategies.staffingindustry.com/the-model-dilemma-how-should-you-manage-your-program/#/>, data dostępu 06.04.2023.

personelu. Jeśli dostawca MS działa niezależnie od działu kadrowego swojej organizacji i nie pozyskuje kandydatów do programu, jest określany jako niezależny od dostawcy. Kluczowe elementy tego modelu to:

- włączenie wielu kanałów źródłowych, nie tylko dostawców personelu, do strategii pozyskiwania dla programu zasobów ludzkich,
- wszyscy dostawcy personelu mają równe szanse realizacji każdego zamówienia bez preferowania konkretnego dostawcy MS,
- dostawcy lub kanał pozyskiwania jest wybierany dla każdego zamówienia na podstawie kryteriów określonych w polityce klienta,
- w modelu MS nie można decydować, które zamówienia są kierowane do jakiegokolwiek dostawcy.

Model pozyskiwania dostawców neutralnych przybliża tabela 4.2.

Tabela 4.2. Zalety i wady modelu pozyskiwania dostawców neutralnych MS.

Zalety modelu pozyskiwania dostawców neutralnych MS	Wady modelu pozyskiwania dostawców neutralnych MS
- włącza rekrutacje w mediach społecznościowych do systemów zarządzania - Freelancer (osoba bez etatu, realizująca zadania na zlecenie włączona do modelu zarządzania MS (FMS -Freelancer MS), - tworzy wysoce konkurencyjny program dynamiczny, generalnie skutkujący niższymi stawkami i lepszymi wynikami dostawcy, - konkurencyjne licytowanie pomaga zapewnić stawki rynkowe - uproszczone fakturowanie dla klienta - większa kontrola i równowaga - Zaprojektowany, aby ustanowić oparte na zaufaniu relacje z dostawcami poprzez autentyczne poczucie uczciwości	- zbyt duży nacisk na neutralność może skutkować problemami z jakością (jeśli dostawcy nie są w stanie zrozumieć wymagań/kultury klienta), - poleganie na systemie Video Management System (VMS) w celu osiągnięcia znaczących korzyści z konkurencyjnych ofert - potencjał zbyt dużej konkurencji na żądanie (powyżej 5 dostawców) z dostawcami mniej skłonny do konkurowania - opłata dostawcy jest często wyższa w modelu pozyskiwania dostawców neutralnych od głównych - neutralność jest często mniej przydatna w lekkim przemyśle i innych opcjach o dużych wolumenach dla osób o niskich kwalifikacjach

Źródło: M. Goyer, The model dilemma: How should you manage your program?, Contingent Workforce Strategies 3.0, 2015, <https://cwstrategies.staffingindustry.com/the-model-dilemma-how-should-you-manage-your-program/#/>, data dostępu 06.04.2023.

W usłudze zarządzanej MS zasadniczą rolę pełni główny dostawca zasobów ludzkich w MS, który bierze ogólną odpowiedzialność za zapewnienie klientom personelu tymczasowego. W relacji z głównym dostawcą, zazwyczaj wszystkie zamówienia trafiają najpierw do głównego dostawcy w celu realizacji lub dystrybucji do dostawców drugorzędnych. W przypadku rozwiązań modelu MS główny dostawca nie tylko zapewni znaczną część personelu tymczasowego, ale także będzie zarządzał programem zasobów ludzkich w organizacji. Kluczowe elementy modelu to:

- główny dostawca przyjmuje całkowitą odpowiedzialność za zapewnienie klientowi pracowników tymczasowych,

- wszystkie zapotrzebowania/zamówienia trafiają najpierw do głównego dostawcy w celu ich wypełnienia lub dystrybucji do dostawców lub podwykonawców,
- zakres usług zazwyczaj obejmuje biuro programu na miejscu („dostawca na miejscu”).

Model głównego dostawcy usługi MS przedstawia tab. 4.3.

Tabela 4.3. Zalety i wady modelu głównego dostawcy MS Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Zalety modelu głównego dostawcy MS Zarządzania Zasobami Ludzkimi	Wady modelu głównego dostawcy MS Zarządzania Zasobami Ludzkimi
- odpowiedzialność od jednego dostawcy - wysoce przewidywalny koszt umożliwiający prognozowanie budżetu - możliwość wykorzystania wolumenu w celu uzyskania niższych stawek narzutu - stabilizacja stawek marży umożliwia skupienie się na zróżnicowaniu stawki wynagrodzenia - uproszczone rozliczanie - marże zysku pozwalają na dostęp do dodatkowych usług i systemów przy niskich lub zerowych dodatkowych kosztach dla klienta - zainteresowanie wspólnym sukcesem - solidne zrozumienie wymagań rekrutacyjnych	- brak konkurencji - luki w umiejętnościach i zasięgu geograficznym mogą negatywnie wpłynąć na jakość i wydajność - ograniczona widoczność w stosunkach podwykonawstwa może zwiększyć stawki i ryzyko - zwiększone ryzyko związane z jednym dostawcą - trudno przezwyciężyć złe doświadczenia lub błędne wyobrażenia użytkownika końcowego na temat dostawcy

Źródło: M. Goyer, The model dilemma: How should you manage your program?, Contingent Workforce Strategies 3.0, 2015, <https://cwstrategies.staffingindustry.com/the-model-dilemma-how-should-you-manage-your-program/#/>, data dostępu 06.04.2023.

Model hybrydowy MS zawiera strategię zarządzania programem zarządzania zasobami ludzkimi w MS, która obejmuje połączenie modeli pozyskiwania dostawców neutralnych i dostawców głównych. Na przykład nabywca może zatrudnić jednego dostawcę, który będzie działał jako jedyny dostawca w zakresie zapotrzebowania na pracę w przemyśle lekkim i urzędniczym/administracyjnym, podczas gdy wielu dostawców konkuruje o stanowiska IT.

- hybrydowy model MS stanowi połączenie różnych atrybutów modelu zaopatrzenia w celu zarządzania programem pracowników tymczasowych. Ten model może się różnić zależności od umiejętności lub położenia geograficznego,
- zazwyczaj program hybrydowy zawiera elementy programu niezależnego od dostawcy i programu głównego dostawcy.

Model hybrydowy przedstawiono w tab. 4.4., wskazując na jego wady i zalety.

Tabela 4.4. Zalety i wady modelu hybrydowego MS

Zalety modelu hybrydowego MS	Wady modelu hybrydowego MS
- lepsze ceny usług MSP i/lub personelu — marże personelu umożliwiają dodatkowe oprogramowanie i usługi po niskich lub zerowych kosztach. - licytacja konkurencyjna odzwierciedla stawki rynkowe	- odrębny charakter różnych usług (rekrutacja i MS) może wymagać zespołów z różnych działów w ramach danej organizacji dostawcy, co zwiększa złożoność

- elementy neutralności zmniejszają zależność od jednego dostawcy MS personelu, podczas gdy elementy programu głównego dostawcy pozwalają dostawcy na dogłębne zrozumienie wymagań - programy hybrydowe otrzymują coraz większe wsparcie ze strony VMS – systemu IT - uproszczone rozliczanie - może zawierać „najlepsze w swojej klasie” elementy projektu - często bardziej skuteczny model globalny, uwzględniający regionalne różnice w przepisach i kulturze	- losowanie marż rekrutacyjnych i kadrowych może odwracać uwagę od innych zasobów lub obowiązków związanych z programem MS - sceptycyzm ze strony innych dostawców co do elementów neutralności - bez dojrzałego procesu scenariusze przetargów konkurencyjnych mogą być trudne
---	---

Źródło: M. Goyer, The model dilemma: How should you manage your program?, Contingent Workforce Strategies 3.0, 2015, <https://cwstrategies.staffingindustry.com/the-model-dilemma-how-should-you-manage-your-program/#/>, data dostępu 06.04.2023.

Dostawca usługi MS zapewnia następujące wsparcie dla firmy korzystającej z MS w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi:

- poświęca czas na czasochłonne i istotne zadania HR,
- zwiększa zaangażowanie pracowników, w tym zwiększa produktywność,
- redukuje poziom nieobecności – absencji w pracy,
- koordynuje szkolenia w zakresie BHP,
- zajmuje się kontaktami ze związkami zawodowymi,
- zarządza i utrzymuje procedury i zasady,
- przestrzega przepisów prawa pracy,
- przechowuje dane dotyczące pracowników,
- zapobiega powstawaniu spraw w sądach pracy,
- zapewnia szkolenia, które uzupełniają wiedzę pracowników w wielu lokalizacjach.

Oczekuje się, że globalny rynek Managed Services wzrośnie z 342,9 mld USD w 2020 roku. do 410,2 mld USD do 2027 roku⁵⁰⁷.

W modelu MS występuje klient, który jest właścicielem lub ma bezpośredni nadzór nad zarządzaną organizacją lub systemem oraz dostawca usług zarządzanych (Managed Service Provider). Klient i dostawca usług płatniczych są związani umową dotyczącą poziomu usług, która określa wskaźniki wydajności i jakości ich relacji⁵⁰⁸.

W porównaniu z outsourcingiem Managed Services (usługi zarządzane) oferują bardziej holistyczne podejście do wspierania potrzeb biznesowych firmy. Model outsourcingu Managed Services oferuje kompleksowy zakres usług w ramach jednego lub kilku obszarów, takich jak IT czy ERP. Zamiast obsługi kilku procesów biznesowych dostawca MS zapewnia kompleksowe wsparcie operacyjne i ulepszenia zapewniające bezproblemową obsługę użytkowników końcowych⁵⁰⁹.

⁵⁰⁷ <https://www.researchandmarkets.com/reports/5027960/it-outsourcing-global-strategic-business-report>, data dostępu 06.04.2023.

⁵⁰⁸ R. Williams, "12 Things to Cover in Your Managed Services Agreements", LabTech Software 2015, <https://www.connectwise.com/platform/unified-management/automate>, data dostępu 31.08.2022.

⁵⁰⁹ <https://www.ttec.com/blog/outourcing-vs-managed-services-knowing-difference-will-save-you-time-and-money>, data dostępu 22.09.2022.

Porównanie Outsourcingu z Managed Services przedstawia firma Synoptek, która jest globalnym integratorem systemów (GSI) i dostawcą zarządzanych usług IT (MSP) oraz oferuje kompleksowe zarządzanie IT i usługi doradcze dla organizacji na całym świecie, zlokalizowana w Stanach Zjednoczonych (tabela 4.5.).

Tabela 4.5. Porównanie Managed Services z Outsourcingiem według firmy Synoptek

	Outsourcing	Manage Services
Zakres	Ograniczenie do pomocnych kluczowych usług	Pełne, wyczerpujące, end-to-end zarządzanie
Oferowane usługi	Ogólne	Dopasowanie do unikalnych potrzeb
Zestaw umiejętności	Dostęp do konkretnych zestawów umiejętności	Dostęp do zróżnicowanych specjalistycznych, wyszukanych zestawów umiejętności
Strategia	Wąsko zdefiniowana	Szersza obejmujące wszystkie aspekty
Wsparcie	Jednorazowe za zrealizowaną usługę	Ciągłe dla szeregu usług
Podejście	Reaktywne	Proaktywne, optymalizacja
Zależność	Biznes krótkoterminowy	Długoterminowe partnerstwo
Poziom zainteresowania	Specyficzny dla projektu, zapewnia wsparcie tylko dla zadań określonych w umowie	Specyficzne dla organizacji, integrujące się z istniejącym zespołem, oferujące doradztwo, pomoc oraz konsultacje
Opłaty	Terminowe	Na podstawie subskrypcji
Odpowiedzialność	Niski poziom odpowiedzialności	Wysoki poziom odpowiedzialności
Raportowanie	Okresowe	Ciągłe w czasie, częste

Źródło: <https://synoptek.com/insights/it-blogs/difference-between-managed-services-and-outsourcing/>, data dostępu 22.09.2022.

Dla firm, które chcą zintegrować różne rozwiązania, dostawców usług i platformy technologiczne z ujednoliconym planem, lepszym wyborem jest dostawca Managed Services. Dobry dostawca MS przeprowadzi ocenę obecnej infrastruktury i operacji, aby zrozumieć istniejące problemy. Partner określa, czy jakakolwiek działalność nie zagraża wydajności, i stworzy plan natychmiastowych i długoterminowych udoskonaleń, a także zapewni wykwalifikowany personel do obsługi potrzeb biznesowych firmy. Wykwalifikowany dostawca MS będzie również proaktywnie dzielił się najlepszymi praktykami i sugerował sposoby na zwiększenie oszczędności i rozwiązywanie problemów, zanim się pojawią⁵¹⁰.

Wdrażanie Managed Services jest skutecznym sposobem w celu używania bieżącej i najnowszej technologii, a także daje dostęp do umiejętności i rozwiązywania problemów związanych z kosztami, jakością usług i ryzykiem⁵¹¹. Ponieważ elementy infrastruktury IT

⁵¹⁰ Ibidem.

⁵¹¹ S. Kuranda, "Top Five Functions Outsourced To Managed Services", CRN Magazine, 2014, <https://web.archive.org/web/20180716194814/https://www.crn.com/slide-shows/managed-services/300073018/top-five-functions-outsourced-to-managed-services.htm>, data dostępu 31.08.2022; R. Perry, "Business Value of Managed Services", IDC 2013, <https://www.ibm.com/consulting/cloud-managed>, data dostępu 31.08.2022.

wielu małych i średnich firm oraz dużych korporacji migrują do chmury⁵¹², a MSP (Managed Service Provider) coraz częściej stają przed wyzwaniem przetwarzania w chmurze, wielu z nich zapewnia wewnętrzne usługi w chmurze lub działają jako brokerzy z dostawcami usług w chmurze⁵¹³. Na przykład w transporcie wiele firm boryka się ze znacznym wzrostem kosztów paliwa i przewoźników, niedoborami kierowców, żądaniami obsługi klienta i złożonością globalnego łańcucha dostaw. Zarządzanie codziennymi procesami transportowymi i ograniczanie związanych z nimi kosztów to zadania, które wymagają specjalistycznej wiedzy dostawców usług zarządzania transportem (lub zarządzanych usług transportowych)⁵¹⁴.

W obszarze technologii informatycznych najbardziej popularne Managed Services wydają się ewoluować wokół łączności i przepustowości, monitorowania sieci i bezpieczeństwa⁵¹⁵, wirtualizacji i odzyskiwania danych po awarii⁵¹⁶.

Managed Services, oprócz tradycyjnego zarządzania aplikacjami i infrastrukturą, mogą również obejmować pamięć masową, komputery stacjonarne i komunikację, mobilność i pomoc techniczną. Ogólnie rzecz biorąc, typowe Managed Services jako usługi zarządzane obejmują aplikacje przedstawione w tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Aplikacje Managed Services

Nazwa	Funkcje	Dostawcy
Systemy informatyczne	- oprogramowanie – wsparcie i utrzymanie produkcji - uwierzytelnianie - zarządzanie systemami - tworzenie kopii zapasowych i odzyskiwanie danych - przechowywanie, magazynowanie i zarządzanie danymi - transformacja w chmurze - monitorowanie, zarządzanie i bezpieczeństwo sieci - kadry i płace	- dostawca IT Managed Services - platformy HCM
Integracja B2B (Business-to-business)	- zarządzanie łańcuchem dostaw - usługi komunikacyjne (poczta, telefon, VoIP) - internet - Wideokonferencje	- dostawca usług internetowych - dostawca usług video

⁵¹² J.B. Wood, T. Lah, "The Case for Managed Services: A Stepping Stone to the Cloud". *Technology-as-a-Service Playbook*. Technology Services Industry Association 2018, s. 3-14.

⁵¹³ S. Smith, "Managed services companies rethink their portfolios". TechTarget 2016, <https://www.techtarget.com/searchitchannel/features>, data dostępu 31.08.2022.

⁵¹⁴ S. Banker, "A Holistic Approach to Transportation Managed Services", *Forbes* 2014, <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2014/02/11/a-holistic-approach-to-transportation-managed-services/?sh=586e6c985699>, data dostępu 31.08.2022.

⁵¹⁵ Ben Rossi, 2016, <https://www.information-age.com/how-use-managed-services-overcome-top-6-app-security-hurdles-123461048/>, data dostępu 31.08.2022.

Managed Services dla łańcucha dostaw	- planowanie, monitorowanie i kontrola łańcucha dostaw - pozyskiwanie i zaopatrzenie - logistyka i dystrybucja	- dostawca Managed Services dla łańcucha dostaw
Transport	- dzienne planowanie transportu - wykonanie i egzekucja procesu (audyt/księgowość i płatność frachtu)	- dostawca dla Managed Services w transporcie
Marketing	- strategia i planowanie marketingowe - zintegrowany marketing/serwis agencji reklamowych (projektowanie grafiki, copywriting, media socjalne, projektowanie stron, SEO (optymalizacja wyszukiwarki)	- dostawca Managed Service dla marketingu, outsourcing dostawców marketingu
Media	- systemy operacyjne i serwisy wspomagające - usługi zarządzane przez transmisję	- dostawcy Managed Services w mediach
Woda	- badanie jakości wody - zarządzanie systemami magazynowania i przesyłu wody - inteligentne monitorowanie i planowanie nawadniania	- dostawcy Managed Services w obszarze gospodarowania wodą
Energia	- zaawansowana infrastruktura pomiarowa - wdrożenie inteligentnych sieci	- dostawcy Managed Services w obszarze gospodarowania energią

Zródło S. Kuranda, "Top Five Functions Outsourced To Managed Services". CRN Magazine", 2014, <https://web.archive.org/web/20180716194814/https://www.crn.com/slide-shows/managed-services/300073018/top-five-functions-outsourced-to-managed-services.htm>, data dostępu 31.08.2022.

Według opinii portali technologicznych istnieje pięć różnic pomiędzy Managed Services a outsourcingiem⁵¹⁷:

- Managed Services są bardziej wyspecjalizowane niż outsourcing,
- Managed Services jest propozycją długoterminową,
- współpraca z dostawcą Managed Services pozwala, by firma była świadoma kosztów „z góry”,
- Managed Services wyrosło/powstało z outsourcingu,

⁵¹⁷ <https://cmitsolutions.com/twin-cities/wp-content/uploads/sites/141/2019/06/5-Differences-between-Managed-Services-and-Outsourcing.pdf>, data dostępu 22.09.2022.

- Managed Services koncentruje się na zarządzaniu wyznaczonymi zadaniami przy użyciu regulacji prawnych, ludzi, procesów i narzędzi odpowiednich do zapewnienia usługi.

Reasumując można stwierdzić, że MS to:

- w HR kompleksowa usługa, która zapewnia ogólnokrajowe rozwiązanie dla działań związanych z zatrudnianiem w organizacji, ze scentralizowanymi informacjami zarządczymi,
- umowa, która przenosi odpowiedzialność na dostawcę MS za zarządzanie łańcuchem dostaw i zasobami ludzkimi i może reprezentować punkt widzenia zatrudniającej organizacji i osiągać jej cele, jednocześnie zarządzając wszelkimi problemami pojawiającymi się w dążeniu do nich,
- usługa zarządzana i narzędzie outsourcingu może być traktowane jako posiadające wszystkie jego wymiary poczynając od interdyscyplinarnej perspektywy obejmującej zarządzanie, usługi finansowe, HR, zarządzanie operacyjne, po psychologię organizacyjną i behawioralną oraz socjalizację⁵¹⁸,
- pewna forma eksternalizacji zatrudnienia angażującego zewnętrznego kontrahenta, przejmującego wszystkie funkcje wewnętrzne włączając w to zarządzanie pracownikami.

Szeroki zakres działań został w ten sposób przetransferowany, włączając w to catering, sprzątanie, ochronę i bezpieczeństwo – często określane jako drugorzędna funkcja a MS umożliwia wzrost aktywności profesjonalnych w outsourcingu, włączając w to HR, IT oraz usługi finansowe. Podczas negocjacji umowy outsourcingowej cele oraz zrozumienie obowiązków powinny być osiągnięte. Ocena ryzyka jak również jej zrozumienie (Enterprise Risk Management ERM) są niezbędne do powodzenia w outsourcingu wielu dostawców, insourcingu oraz offshoringu w kontekście outsourcingu⁵¹⁹.

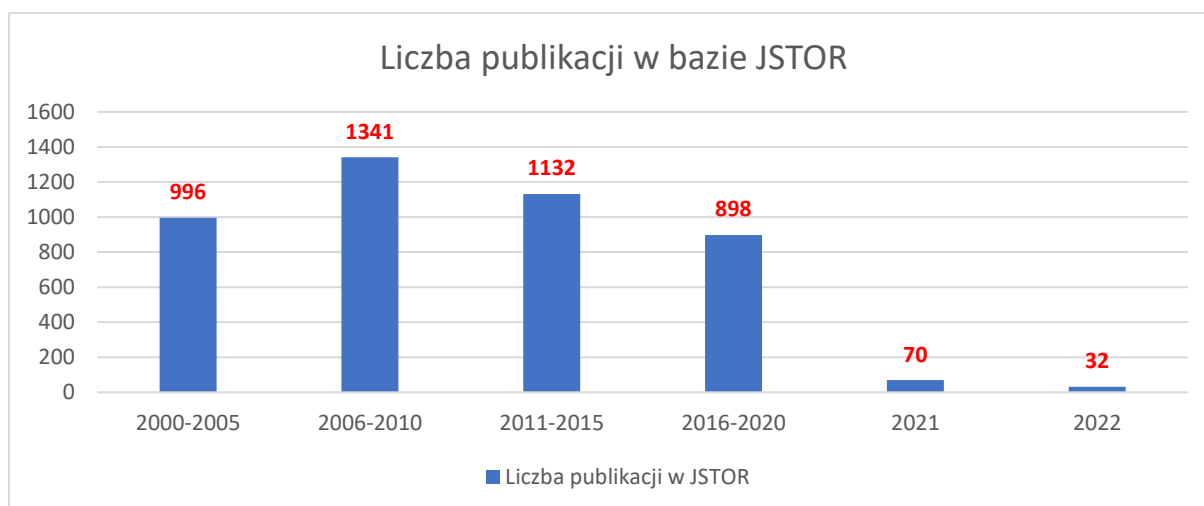
4.2. Stan i kierunki rozwoju Managed Services

Liczba publikacji na temat Managed Services w Outsourcingu w bazie JSTOR w latach 2000-2022 wynosiła 4669 (wykres 4.1.). Największy wzrost publikacji badanego zagadnienia przypada na lata 2006-2010. W kolejnych latach 2011-2015 oraz 2016-2020 zauważalna jest tendencja spadkowa i różnica ta wynosi odpowiednio 209 publikacji (tj, 18,5%) oraz 234 publikacji (tj. 26,1%). Rok 2021 przyniósł 70 publikacji w dziedzinie Managed Services a do 2022 powstały 32 publikacje na ten temat. Zdaniem autora dysertacji główne przyczyny spadku liczby publikacji mogą być spowodowane:

- kryzysem wywołanym pandemią COVID-19,
- rosnącą inflacją i niepewnością na świecie,
- kryzysem energetycznym, a co za tym idzie wzrostem cen energii, paliwa etc.,
- konfliktem zbrojnym pomiędzy Ukrainą a Rosją,
- kryzysem migracyjnym,
- rosnącym zadłużeniem gospodarek oraz gospodarstw domowych,
- spadkiem konsumpcji.

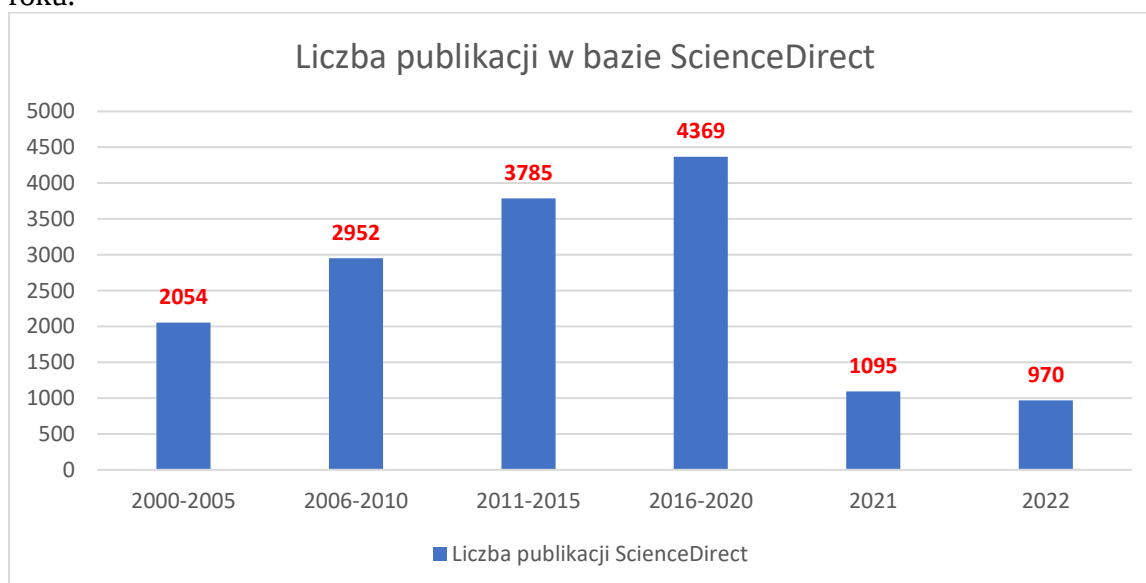
⁵¹⁸ R. Taplin, *Outsourcing and human resource management. An introduction and comparative overview*, [w:], R. Taplin, *Outsourcing and Human Resource Management. An international survey*, Routledge, Abington 2008, s. 1.

⁵¹⁹ Ibidem, s. 2.



Wykres 4.1. Liczba publikacji w bazie JSTOR, w których użyto terminu Managed Services.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy JSTOR.

Kolejny wykres 4.2. przedstawia liczbę publikacji dotyczących MS w Outsourcingu wg bazy Science Direct. Baza ta w latach 2000-2022 wskazuje na liczbę 15225 publikacji naukowych dotyczących MS w Outsourcingu. W odróżnieniu do bazy JSTOR trend rosnący dotyczy liczby publikacji naukowych w badanych obszarze w latach 2000-2020. Od roku 2021 spada liczba publikacji z zakresu MS i tendencja spadkowa utrzymuje się także w 2022 roku.



Wykres 4.2. Liczba publikacji w ScienceDirect.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy ScienceDirect.

Według K.W. Palachuka rozwój IT Managed Services systematycznie postępuje. Ocenia on, że w 2025r., przyczyni się on do osiągnięcia sukcesu na rynku ponieważ⁵²⁰:

- IT Managed Services oraz markowe wsparcie techniczne będzie wszędzie,
- pakiet zakupów w jednym miejscu od firm krajowych będzie wszędzie możliwy,
- z uwagi na fuzje i przejęcia (Mergers and Acquisition M&A) będą funkcjonować wielcy gracze rynkowi w biznesie o dużej specjalizacji (np. Staples, Ingram, Micro, Dell),

⁵²⁰ K.W. Palachuk, *Service Agreements...*, op. cit., s. 17-18.

- internet rzeczy oraz technologie TCP/IP stworzą więcej szans na sukces niż cokolwiek, co się pojawiło w ostatnich dwóch dekadach,
- nie będzie dochodzić do upadku małych firm konsultingowych IT.

W Managed Services występują różnego rodzaju sytuacje związane z umowami pomiędzy firmą oferującą usługi a klientem⁵²¹:

- brak umowy – tylko umowa kredytowa,
- umowa o pracę godzinową – czas i materiały,
- umowa o pracę godzinową – bloki czasowe,
- umowa na wycenę ryczałtową,
- umowa Managed Services.

Ważnym elementem Managed Services jest umowa dotycząca poziomu usług - Service Level Agreements (SLA's), która zawiera deklarację wydajności.

Podstawowa umowa SLA's powinna zawierać następujące elementy: cele, głównego dostawcę, operacyjność zdefiniowaną jako dostępność i praca dla klienta, usterki/awarie, wykluczenia, siły wyższe, roszczenia, godziny pracy, czas odpowiedzi, odszkodowania za przestoje, odszkodowania za czas odpowiedzi oraz obciążenia finansowe⁵²².

Wśród narzędzi niezbędnych do dostarczenia Managed Services należy wskazać⁵²³:

- zarządzanie stroną biznesową,
- tworzenie i śledzenie zgłoszeń serwisowych,
- monitorowanie czasu spędzonego nad każdą pracą i zadaniem,
- zarządzanie czasem pracy pracownika,
- wystawianie faktur klientom,
- generowanie raportów dotyczących rentowności.

W celu zarządzania biznesem w Managed Services na koniec każdego roku powinno się wziąć pod uwagę następujące aspekty: zarządzanie plikami, wewnętrzny przegląd zadań, zadania związane z pracownikami i zadania związane z klientem.

W Managed Services ważny jest system informatyczny, który pozwala monitorować wszystkie informacje związane z serwisem w outsourcingu. System taki powinien zawierać następujące elementy⁵²⁴:

- moduł klienta: dane kontaktowe z klientem, konfiguracje technologii klienta, umowy/kontrakty, dane do faktur,
- moduł pracownika, czas pracy i wynagrodzenie pracownika, zadania wewnętrzne,
- zgłoszenia serwisowe, usługi serwisowe, sprawy,
- projekty,
- raporty,
- księgowość,
- system zarządzania klientem (Customer Relationship Management), sprzedaż.

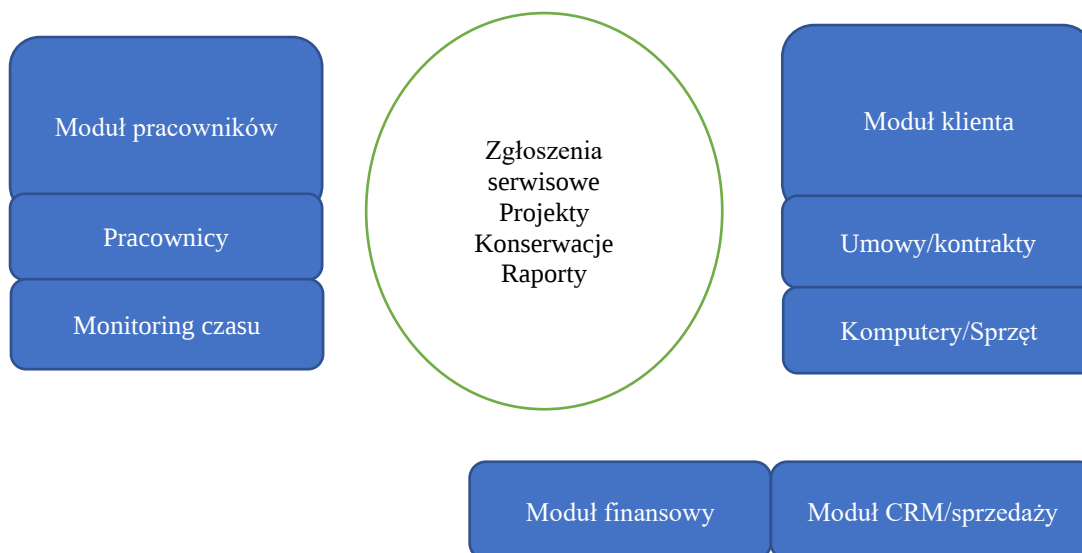
Komponenty systemu informacyjnego w MS zawiera rysunek nr 4.1.

⁵²¹ Ibidem, s. 31.

⁵²² Ibidem, s. 45-50.

⁵²³ Ibidem, 183-184.

⁵²⁴ Ibidem, s. 177-178.



Rysunek 4.1. Komponenty systemu informatycznego w Managed Services

Źródło: K.W. Palachuk, *Managed Services Operations Manual, Standard Operating Procedures for Computer Consultants and Managed Services Providers*, Great Little Book Publishing, Sacramento 2014, s.178.

System informatyczny zastosowany w usłudze MS pozwala na posiadanie dwóch modułów: modułu pracowniczego oraz modułu klienta. Moduł pracowniczy pozwala na zbieranie i przechowywanie danych pracowniczych, monitorowanie czasu pracy oraz wydajności pracowników. Moduł klienta pozwala na dostarczanie raportów, sprawdzanie umów i kontraktów oraz monitoring sprzętu, który należy do klienta. Dodatkowo moduł finansowy pozwala na fakturowanie oraz przygotowywanie wynagrodzeń dla pracowników. Moduł sprzedażowy służy do pozyskiwania nowych klientów w ramach usługi MS. Palachuk wymienia sześć najlepszych praktyk stosowanych w Managed Services⁵²⁵:

- pilnowanie pełnego czasu pracy,
- podpisywanie umów/kontraktów z każdym klientem,
- przygotowanie się do wszystkiego zanim rozpocznie się proces,
- posiadanie i używanie systemu informatycznego,
- posiadanie i używanie zdalnego systemu monitorowania i naprawy,
- regularne fakturowanie oraz przewidywanie harmonogramu.

Sformułowano najważniejsze zalecenia przy rozpoczynaniu usługi MS w HR dla klienta, które obejmują:

- koncentrowanie się na najważniejszych zadaniach w każdym momencie biznesu,
- rekrutowanie ludzi mądrych i pozytywnych,
- outsourcing najlepszej profesjonalnej pomocy (księgowi, adwokaci, etc.)
- zastosowanie możliwie najszerszego outsourcingu,
- zwalnianie pracowników niewydajnych,
- dokumentacja każdego procesu outsourcingowego,
- podpisywanie kontraktu z ustaloną ceną za usługę,
- wiarygodność, prawdomówność, autentyczność jako droga do budowy relacji w Managed Services,
- płacenie prywatnych emerytur,
- ciągły proces nauki, szkoleń oraz zdobywanie nowej wiedzy technologicznej.

⁵²⁵ K.W. Palachuk, *The Complete Guide to Successful IT...* op. cit., s. 59.

W roku 2005 McKinsey przeprowadził badanie 30 ofert outsourcingowych w formie Managed Services, które warte były 20 miliardów dolarów. Z badań wynikało, że prawie 50% umów outsourcingowych nie dostarczyło przewidywanej wartości. Stwierdzono, że te niepowodzenia są związane z nadmiernym poleganiem na standardowym podejściu do zamówień w oparciu o relację kosztu/ceny⁵²⁶.

Managed Services jako narzędzie w outsourcingu może być traktowane przez firmy jako opcja pozbycia się problemów wywołanych nieefektywnymi działami HR, w celu wywierania presji by działać w kontekście biznesowym a nie być postrzeganym jako rozszerzona gałąź pracy socjalnej⁵²⁷.

Managed Services obejmuje szereg możliwości tworzenia opcji dla organizacji IT, które chcą korzystać z usług zewnętrznych i pozwala skoncentrować się na bardziej krytycznych kwestiach biznesowych oraz strategicznych funkcjach i działaniach. Rozwiązania chmurowe zwiększają ten zakres możliwości, zapewniając większy potencjał do zmian w organizacji IT. Potencjalne korzyści z Managed Services mogą być osiągnięte, poprzez wybieranie jednego odpowiedniego dostawcy usług outsourcingowych, który może wykazać się umiejętnością przekazywania wiedzy na temat procesów i zasobów, które przewyższają wewnętrzne możliwości danej firmy⁵²⁸.

W procesie wyboru dostawcy MS należy skoncentrować się na⁵²⁹:

- zabezpieczeniu technicznym zarządu,
- realizacji ulepszonych wskaźników usług,
- na produkcie – specyficznej ekspertyzie,
- niższych kosztach obsługi,
- odpowiednim zasięgu geograficznym,
- odpowiednich godzinach i okresie ubezpieczenia,
- statusie finansowym i wynikach partnera,
- zapleczu infrastrukturalnym partnera outsourcingowego, w tym zasilaniu, usługach telekomunikacyjnych, transporcie pracowników itp.,
- zrozumieniu kluczowych zasobów ludzkich obsługujących program zlecony na zewnątrz,
- dobrze udokumentowanym systemie przeglądu i kontroli informacji.

Do korzyści związanych ze stosowaniem Managed Services dla dostawcy usługi należy zaliczyć⁵³⁰:

- realizowanie modelu przychodów opartych na rocznych prowizjach,
- zadowolenie z długoterminowego przewidywalnego wzrostu przychodów,
- niezależne rozliczenia dla konkretnego specjalisty,
- zaprzestanie handlowania czasem za pieniądze,
- „robienie więcej za mniej” (zdalnie, proaktywnie, poważne zredukowanie kosztów podróży i współpracowników),
- ustalenie stałych stawek za usługę,
- sprzedawanie/oferowanie rozwiązań w bardziej prosty sposób,

⁵²⁶ R. Taplin, *Outsourcing and human resource management. An introduction...*, op. cit., s. 3.

⁵²⁷ Ibidem, s. 6.

⁵²⁸ IBM Report 2017, TOP 10 criteria for selecting a managed services provider. How cloud and managed services help IT deliver business value services, https://www.ibm.com/industries/in-en/pdf/downloads/80012880usen-02_80012880USEN.pdf, data dostępu 13.09.2022.

⁵²⁹ N. Karunakaran, T.B. Chinnappa, *Effectiveness of Outsourcing HR Activities in IT industries*, International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research 2022, Vol. 5, Issue 1, s. 35-39.

⁵³⁰ E. Simpson, *The Guide to a successful...* op. cit., s. 25.

- zwiększenie wartości.

W dynamicznie zmieniającym się świecie usługa zarządzana (Managed Services) w HR powinna oddziaływać na zmiany w całym obszarze HR firmy świadczącej usługę przez:

- ciągłe uczenie się i rozwijanie skutecznych sposobów angażowania pracowników. Tradycyjny model sporadycznego kontaktowania się z pracownikami nie sprawdza się, co prowadzi do braku zaangażowania i motywacji pracowników, którzy czują się odizolowani,
- w przypadku pracowników pracujących zdalnie codzienne rozmowy, które mogą pozwolić na kontrolę obecności i rozwianie wątpliwości. Pracownicy mają możliwość poszukiwania pomysłów i wymiany sugestii,
- dyskusje na temat szkoleń, rozwoju i kariery co sprawia, że pracownicy wiedzą, że są poszukiwani i mają zapewnioną przyszłość w organizacji,
- sprawdzanie stanu zdrowia psychicznego pracowników pozwala kierownictwu zapobiec wszelkim poważnym problemom, których może doświadczać pracownik,
- poszukiwanie nowych rozwiązań związanych z nowoczesnymi technologiami IT,
- kontrola wydajności pracowników przez ciągłe motywowanie i monitorowanie.

W wyniku rozmów przeprowadzonych przez autora dysertacji z przedstawicielami firm brytyjskich na temat zakresu świadczenia usługi Managed Services w obszarze HR wskazane zostały oczekiwane kierunki rozwoju MS w roku 2023, są to:

- wprowadzenie hybrydowego modelu współpracy – dotyczy to przede wszystkim procesów selekcji i rekrutacji, które mogą być przeprowadzone online, dostarczanie raportów o wydajności i efektywności pracowników, które mogą być tworzone poza siedzibą firmy zlecającej usługę MS,
- kierowanie zasobami ludzkimi przez stosowanie MS w usprawnianiu komunikacji wewnątrz firmy: priorytetyzacja zadań zespołowych i współpraca wewnątrz zakładu, inwestycje w pracowników, zachęcanie pracowników do informacji zwrotnej, uznania i pochwały a także częstsze wręczanie nagród pracownikom,
- praca w meta-świecie, który oferuje środowisko wirtualnej rzeczywistości, która pozwala pracować w dostosowanej przestrzeni w każdym czasie i miejscu na świecie – dotyczy to szczególnie możliwości wykorzystania usługi MS do zarządzania pracownikami nieprodukcyjnymi takimi jak: specjaliści IT, księgowi, marketingowcy etc.,
- zmiana modelu zarządzania w ramach MS w HR przez: cyfrowe platformy adopcyjne do wdrażania zmian, managerów występujących jako agenci zmiany, potraktowanie zmiany jako części kultury organizacyjnej firmy, podejście oparte na danych potrzebnych do zarządzania zmianą, humanizowanie zmian,
- analityka dotycząca ludzi w ramach MS przez wskazanie kluczowych obszarów tej analizy⁵³¹:
 - ☐ różnorodność i integracja: w celu uzyskania przydatnych informacji na temat nastrojów pracowników i testowania udoskonaleń w zakresie doświadczenia pracowników, bezpieczeństwa psychicznego, przynależności i sprawiedliwości,
 - ☐ doświadczenie pracownika: doświadczenie/słuchanie pracowników oparte na danych, aby lepiej zrozumieć organizację,
 - ☐ retencja: aby uzyskać informacje o rynku pracy, trendach kluczowych konkurentów, czynnikach ryzyka z modelami predykcyjnymi,

⁵³¹ J. Ferrar, N. Verghese, N. Gonzâles, *Impacting Business Value, Leading Companies in People Analytics*, Insight 2022, s. 23-25.

- planowanie siły roboczej: przewidywanie kosztów poniesionych na wzrost umiejętności pracowników oraz planowanie ich przy jednoczesnym zarządzaniu istniejącymi kosztami.
- pozyskiwanie talentów: do uczciwej oceny i poprawnej selekcji oraz właściwego tempa zatrudniania w stosunku do wymagań rynkowych firmy.

4.3. Przegląd wyników badań z zastosowania Managed Services

D. Anand z Zoho Corp wskazuje na badanie rynku przeprowadzone na dostawcach Managed Services w roku 2009, które wykazało, że rynek MS posiada dobry potencjał do wzrostu w nadchodzących latach. Większość dostawców uczestniczących w badaniu, wskazało, że w 2009 roku ich przychody wzrosły średnio o 25%. To stanowiło średnio 28% marży zysku operacyjnego założonego przez dostawców MS w 2008 roku. W oparciu o wyniki ankiety stwierdzono, że prognozowane tempo wzrostu MS w branży usługowej wyniosło 78%. Również większość ankietowanych stwierdziła, że osiągnęli swoje przychody, koncentrując się na jednej branży. Najpopularniejszą branżą wśród dostawców MS w 2008 r. były⁵³²: usługi finansowe 37%, opieka zdrowotna 36%, usługi profesjonalne 30%, produkcja 27%, niedochodowe rządowe organizacje 24%.

Badanie ankietowe przeprowadzone w 2009 r. wskazało, że najpopularniejsze obszarami wśród dostawców usług Managed Services były⁵³³:

- produkcja 78%,
- niedochodowe rządowe organizacje 52%,
- opieka zdrowotna 45%,
- usługi finansowe 34%.

Z badań wynika także, że techniki wyceny, oferowane usługi, zrozumienie potrzeb klienta itp. to kluczowe czynniki, które przyczyniły się do sukcesu firm⁵³⁴.

Według badań Deloitte z 2016 roku kluczowe podczas wdrażania w Managed Services były⁵³⁵:

- zarządzanie cyklem życia ryzyka,
- pilotaż, kontrola przejściowa i ustanowienie nadzoru,
- obawa przed niskowydajnymi pracownikami, potencjalnymi inwestorami oraz regulacjami prawnymi.

W roku 2017 firma IBM opublikowała raport przedstawiający dziesięć kryteriów wyboru dostawcy usługi Managed Services. Firma wskazała także aspekty łączenia pracy w chmurze i Managed Services jako wartość biznesową dla IT. Są to⁵³⁶:

- **wysokie umiejętności oraz doświadczenie** - każdy dostawca Managed Services powinien jako punkt odniesienia, posiadać certyfikowane umiejętności, które pozwalają wyjść poza podstawowy system operacyjny zarządzania utrzymaniem serwisu i jego dostępnością. Ważny jest poziom umiejętności związany z zarządzaniem zmianą, wirtualizacją, wysoką dostępnością, oprogramowaniem, bazami danych, technologiami

⁵³² D. Anand, How to set up a Managed Services Business, ZOHO Corp, 2009, <http://www.snmplink.org/pdf/how-to-setup-managed-services-business.pdf>, data dostępu 24.09.2022.

⁵³³ Ibidem.

⁵³⁴ Ibidem.

⁵³⁵ Deloitte University Press, Managed Services. A catalyst for transformation in banking, 2016, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/managed-services-in-risk-management-and-regulatory-compliance.html>, data dostępu 24.09.2022.

⁵³⁶ K.W. Palachuk, *Service Agreements...*, op. cit., s. 183-184.

sieciowymi, wieloplatformową integracją, mobilnością, bezpieczeństwem oraz technologiami chmurowymi zarówno w aspekcie publicznym jak i prywatnym. Kolejne ważne aspekty to: skalowalność i dostępność kadry o wyspecjalizowanych zestawach umiejętności, sposoby organizacji specjalistów i dzielenie się wiedzą i najlepszymi praktykami oraz formy ich przekazywania. Dostawca Managed Services powinien mieć głęboką wiedzę specjalistyczną na temat wszystkich modeli i dostawców, w tym nie tylko Managed Services i usługi w chmurze, ale także na temat tradycyjnego i strategicznego outsourcingu IT. W ten sposób dostawca może pomóc osiągnąć zintegrowaną strategię multisourcingu wewnętrznego oraz Managed Services jako outsourcingu i usługi w chmurze dostosowanych do potrzeb firmy.

- **proaktywne podejście oparte na technologii** – dostawca Managed Services szuka technologii, które stwarzają możliwości jako wyrafinowane mechanizmy alarmowe, zautomatyzowaną kategoryzację obciążenia i priorytetyzację, a także automatyczną eskalację incydentów i remediacji,
- **zgodność z najlepszymi praktykami branżowymi i standardami ITIL** (IT Infrastructure Library) - kluczem do osiągnięcia bardziej niezawodnej, wysoko dostępnej infrastruktury IT jest optymalizacją zarządzania w IT. Nowe rozwiązania i usługi, których implementacja zajęła poprzednio miesiące, muszą teraz być dostarczone w ciągu paru dni. Te oczekiwania i wynikające z tego ciągłe zapotrzebowanie na Managed Services wywiera ogromną presję na operacje IT. Usługodawca powinien zatrudniać dostawców o najlepszych praktykach w zarządzaniu zasobami IT a w szczególności zgodne z podejściem ITIL do zarządzania usługami IT. Infrastruktura ITIL obejmuje problem, incydent, zdarzenie, zmianę, konfigurację, inwentarz, zarządzanie pojemnością i wydajnością jak także raportowanie,
- **spójne procesy**, wiedza o zarządzaniu i widoczność konsolidacji usługi - konsekwentne świadczenie usług jest oparte na spójnych procesach, które stosują powtarzalną metodologię. Dostawca Managed Services powinien być chętny do dzielenia się przykładami polityki oraz dokumentacją procesu i wyjaśnieniem jej replikowania. Podobnie usługodawca powinien posiadać wiedzę o systemie zarządzania, który umożliwia pracownikom praktyczny dostęp do historii informacji o problemach i rozwiązaniach. Ważny jest również sposób, w jaki dostawca usług zapewnia wgląd w stan infrastruktury firmy i wydajności zarządzanych usług,
- **wsparcie dla wielu dostawców**, wielo-chmurowość środowiska i silne relacje - dzisiejsze infrastruktury IT są zazwyczaj heterogeniczne a hybrydowe środowiska tradycyjne IT złożone są ze sprzętu, oprogramowania i produktów sieciowych oraz publicznych i prywatnych chmur od różnych dostawców. Usługi dostawcy powinny być sprawdzone w pracy z wieloma dostawcami z chmur w środowisku hybrydowym, a co ważniejsze mieć relacje z wiodącymi dostawcami, aby pomóc zapewnić dostępność i wgląd do ścieżki ewolucji produktów i pojawiającej się technologii. Prawdziwy niezależny dostawca powinien być w stanie odegrać rolę brokera pomagającego planować, kupować, zarządzać i działać w wielu modelach chmury i dostawców, którzy mogą ułatwić najlepsze dopasowanie dla danego biznesu,
- **konsekwentne globalne świadczenie usług z opcjami dla lokalnych zasobów** - wybór dostawcy Managed Services z globalnymi możliwościami mogą pozycjonować firmy wszystkich rozmiarów dla wzrostu i ekspansji w dzisiejszej gospodarce. Globalne możliwości dostaw oferują wiele korzyści, w tym szybkie wdrożenie do nowych lokalizacji, możliwość efektywnego zarządzania projektami klientów, które obejmują działalność w wielu krajach, obsługę w języku lokalnym dla oddziału lub filii oraz w kraju lokalizacji zasobów i danych do pomocy spełniając wymagania regulacyjne i prawne,

- **umowy SLA (Service Level Agreement - o poziomie świadczonych usług)** oparte na wydajności. Istotną zaletą Managed Services jest odpowiedzialność za wydajność, która spoczywa na dostawcy. Pomaga to dostawcy w innowacjach, usprawnianiu świadczenia usług i obniżania kosztów dla obopólnych korzyści. Z kolei usługodawca powinien być gotów zobowiązać się umownie do spełniania wymagań dotyczących poziomu usług i wesprzeć te zobowiązania środkami finansowymi lub ponieść kary albo inne konsekwencje, jeśli te umowy o poziomie usług (SLA) nie są spełnione,
- **szerokie portfolio Managed Services dostosowane do modelu biznesowego firmy** – potrzeba elastyczności, aby stosować Managed Services bez dodawania zbędnych kosztów i złożoności do strategii zaopatrzenia. Wiele organizacji twierdzi, że fragmentacja usług przy użyciu wielu dostawców Managed Services utrwala silosy i utrudnia zwinność organizacji. Aby zachować przyszłą elastyczność, wymagana jest od potencjalnego dostawcy oferta kompleksowego zestawu Managed Services, od zarządzania infrastrukturą i bezpieczeństwem przez odporność i mobilność jak i innych usług IT po zarządzanie hostingiem i chmurą,
- **dalekowzroczność technologiczna i droga do innowacji** - wraz z rosnącym rozwojem partnerstwa strategicznego i ważne jest, aby wziąć pod uwagę wpływ relacji sourcingowych, na wyniki biznesowe, podstawowy model biznesowy przedsiębiorstwa i kulturę korporacyjną. Innowacje i transformacja mają kluczowe znaczenie jako elementy strategii biznesowej i wpływają na to w jaki sposób potencjalny dostawca Managed Services przyczynia się do nich,
- **stabilność finansowa i reputacja** - niezależnie od tego, czy firma rozważa krótki okres współpracy na zasadzie Managed Services lub szuka długoterminowej, strategicznej relacji, to stabilność finansowa potencjalnego dostawcy ma kluczowe znaczenie. Obecnie dostawca Managed Services aby być na rynku wiarygodnym musi przedstawić raporty roczne z badań, sprawozdania finansowe i opinie oferowane przez przedsiębiorców oraz prasę i analityków.

W raporcie wskazano także, że⁵³⁷:

- 41% firm nie posiada ekspertyzy biznesowej, aby w pełni wdrożyć usługi hostingowe i chmury wewnątrz ich organizacji,
- 20% firm wskazało oszczędności kosztowe kiedy usługa wyoutsourcowana jest zautomatyzowana,
- 41% organizacji zwiększyło swój budżet na Managed Services w roku 2018,
- wykorzystanie automatyzacji spowodowało spadek czasu reakcji u użytkowników korzystających z usługi o ponad 20%.

Korzystając z usług zewnętrznych dostawców, należy uwzględnić problem odporności organizacji przez kierownictwo przy stosowaniu usługi zarządzanej Managed Services przez⁵³⁸:

- zarządzanie stronami trzecimi, które obejmuje procedury należytej staranności, regularne monitorowanie i strategiczne, integracyjne względy z zewnętrznymi usługodawcami,
- pojemność strony trzeciej, która uwzględnia zdolności stron trzecich do dostarczania niezbędnych usług w niekorzystnych scenariuszach, oprócz możliwych alternatyw w przypadku niepowodzenia strony trzeciej,

⁵³⁷ Ibidem.

⁵³⁸ Business Continuity Planning Booklet, Appendix J: Strengthening the Resilience of Outsourced Technology Services, s. 15, https://www.ffiec.gov/press/pdf/ffiec_appendix_j.pdf, data dostępu 14.09.2022.

- testowanie zewnętrznych dostawców, które obejmuje testowanie ciągłości działania i odporność wśród instytucji finansowych i zewnętrznych dostawców usług, a dodatkowo przegląd wyników badań i usprawnianie wszelkich zaobserwowanych niedociągnięć,
- cyberodporność, która obejmuje identyfikację i łagodzenie cyberzagrożeń danych i operacyjnej infrastruktury oraz skuteczne reagowanie na incydenty cyberataków.

W 2019 r. Cisco przedstawiło raport na temat Managed Services opierając się na danych zaprezentowanych przez Managed Services Market – Global Advancements 2013-2018 i wskazało na⁵³⁹:

- cykliczne obniżanie kosztów wewnętrznych z 30% do 40%,
- zwiększenie produktywności/wydajności z 50% do 60%,
- 80% problemów jest spowodowane awariami IT – sieci,
- 65% budżetów IT jest wydawane na utrzymywanie działalności firm,
- strategię Big Data, rozwiązania w chmurze oraz mobilność prowadzą do wzrostu wydajności pracowników o 53%.

Zatrudniając odpowiednio wykwalifikowanych ludzi, tworząc procesy oraz narzędzia oferowane przez prawidłowo wykonaną usługę Managed Services, organizacje mogą w pełni wykorzystać nowe technologie, skupić się na tym, co robią najlepiej, a więc na ich podstawowej działalności. Ważne w Managed Services według Cisco jest⁵⁴⁰:

- zachowanie talentów – pracowników z unikalnymi umiejętnościami,
- zatrudnianie pracowników z wieloma zestawami umiejętności – wielozadaniowi pracownicy,
- zarządzanie wieloma sprzedawcami usługi MS,
- zarządzanie wieloma technologiami.

HFS Research jako globalna firma konsultingowa zajmująca się badaniami biznesowymi założona w 2010 r. w Cambridge w Wielkiej Brytanii, która jest liderem rynku dzięki reputacji i autorskim badaniom, przeprowadziła badania dotyczące Managed Services. W 2021 r. firma przebadła 800 globalnych firm z 2000 największych przedsiębiorstw na świecie⁵⁴¹.

Badania te dowodzą, że charakter popytu na Managed Services staje się⁵⁴²:

- coraz bardziej wyrafinowany, aby sprostać zmieniającym się potrzebom przedsiębiorstw,
- przedsiębiorstwa zwiększają wydatki na bardziej strategiczne MS, ale modele komercyjne tkwią w przeszłości, a tak bardzo potrzebna ewolucja w kierunku podejścia opartego na wynikach postępuje w bardzo wolnym tempie⁵⁴³.

Wyniki badań HFS Research przedstawiono na wykresie 4.3. Wykres 4.3. wskazuje, że⁵⁴⁴:

- 8% kadry kierowniczej przedsiębiorstw planuje zmniejszyć wydatki na Managed Services w płacach/wynagrodzeniach,

⁵³⁹ Cisco 2019, What you need to know about Managed Services. Solution Overview, https://www.cisco.com/c/dam/en_us/services/downloads/why-managed-services.pdf, data dostępu 25.09.2022.

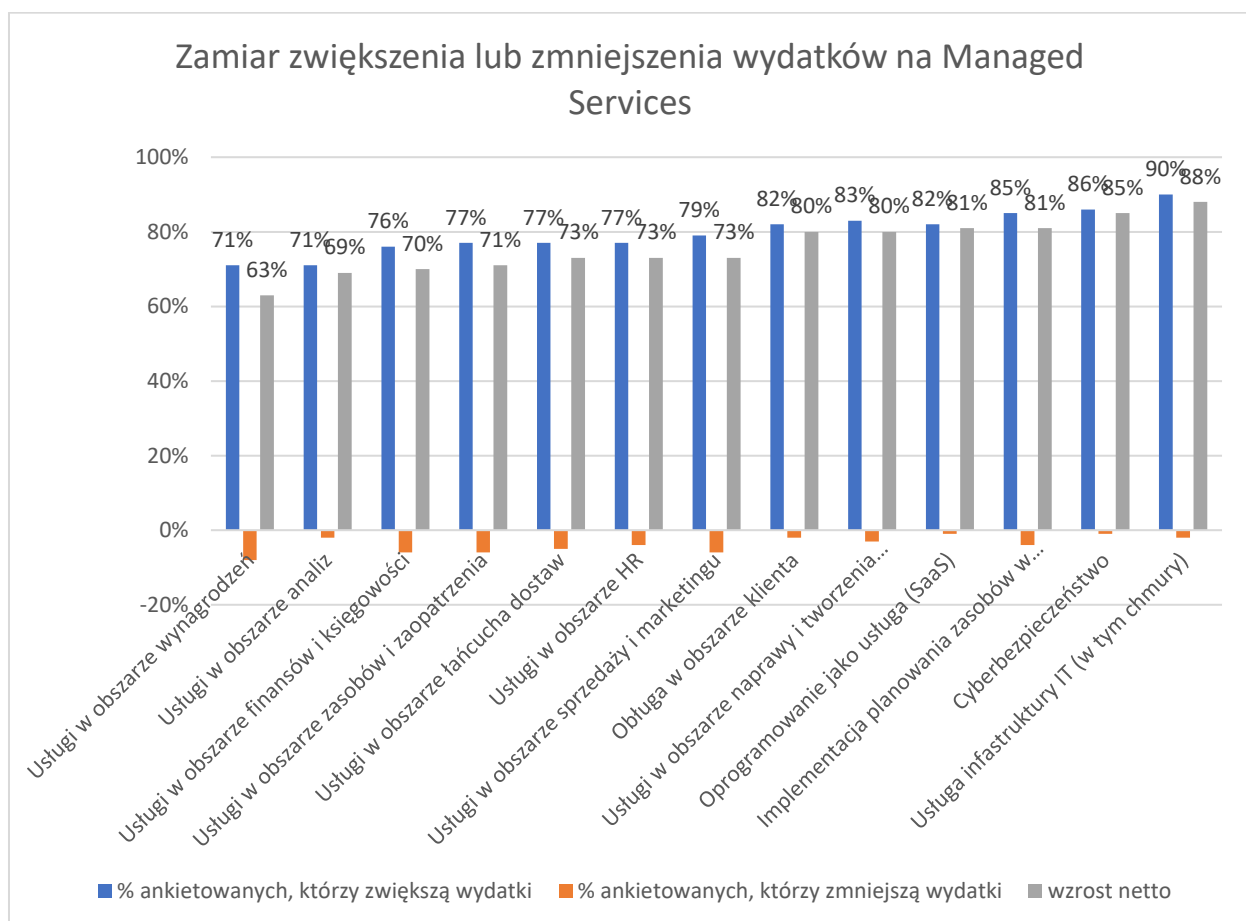
⁵⁴⁰ Ibidem.

⁵⁴¹ R.A. Diaz, HFS Research, Managed Services are becoming more sophisticated and commercial models must follow suit, 2022, https://www.hfsresearch.com/research/managed-services-are-becoming-more-sophisticated-and-commercial-models-must-follow-suit/?fbclid=IwAR0LoXZX_3o6rYPsEi0sniruplEj-BphQgdbTjIUQCZPDbGjTnrTJn9ixYc, data dostępu 25.09.2022.

⁵⁴² Ibidem.

⁵⁴⁴ Ibidem.

- 6% respondentów chce również zmniejszyć wydatki na MS w sferze finansów i księgowości, zaopatrzenia i zakupów oraz w zakresie sprzedaży i marketingu. MS w chmurze,
- cyberbezpieczeństwo przedsiębiorstw zdominują wydatki firmy,
- przedsiębiorstwa będą poszukiwać stałego wsparcia od dostawców Managed Services w przeprojektowaniu i przenoszeniu nowych przepływów pracy w chmurze,
- 90% kadry kierowniczej planuje zwiększyć wydatki na usługi infrastruktury informatycznej,
- w miarę jak przedsiębiorstwa przyjmują aplikacje SaaS do zarządzania procesami biznesowymi, dostawcy MS również rozwijają odpowiednie oferty usług, aby wspierać swoich klientów w tym biznesie,
- 82% kadry kierowniczej odnotowuje wzrost wydatków na MS w związku z wdrożeniem aplikacji chmurowych SaaS.

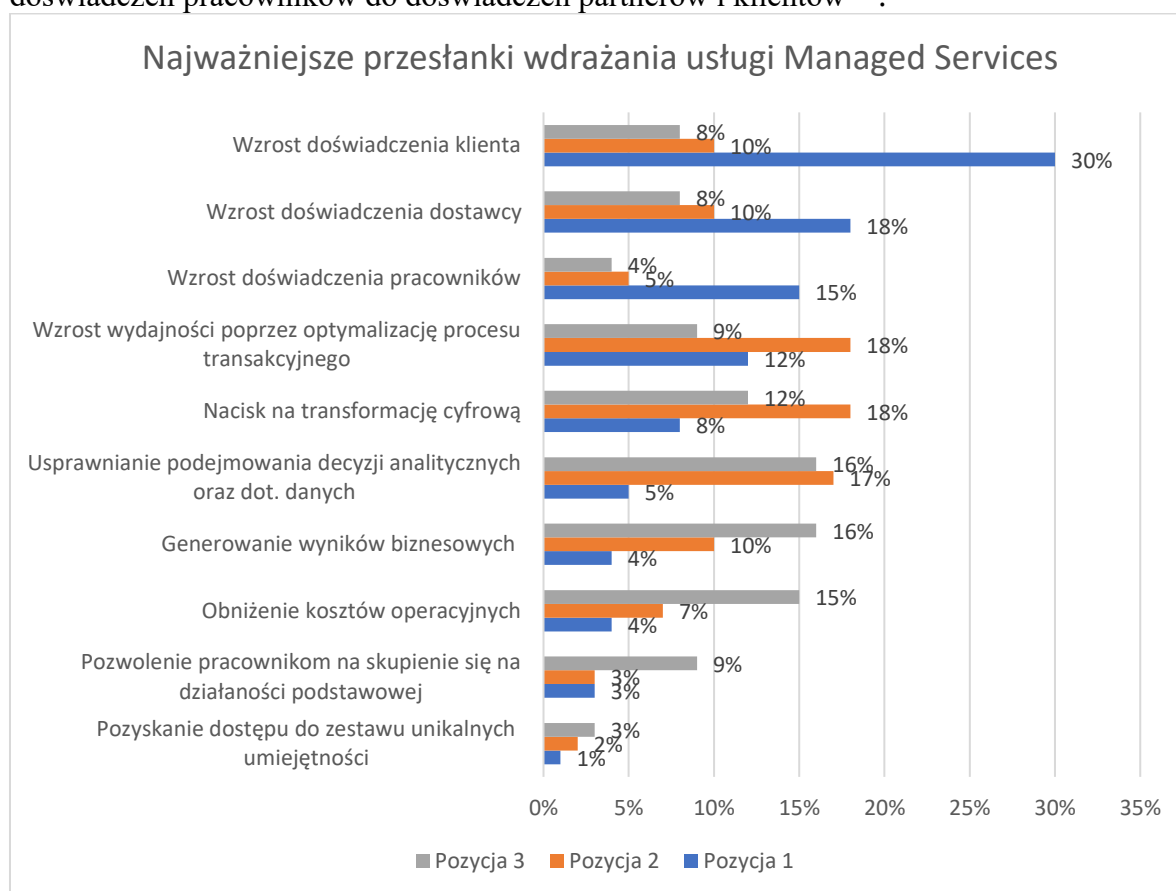


Wykres 4.3. Zamiar zwiększenia lub zmniejszenia wydatków na Managed Services.

Źródło: R.A. Diaz, HFS Research, Managed Services are becoming more sophisticated and commercial models must follow suit, 2022, https://www.hfsresearch.com/research/managed-services-are-becoming-more-sophisticated-and-commercial-models-must-follow-suit/?fbclid=IwAR0LoXZX_3o6rYPsEi0sniruplEj-BphQgdbTjlUQCZPDbGjTnrTJn9ixYc, data dostępu 26.09.2022.

Współczesne przedsiębiorstwa nie traktują już redukcji kosztów jako głównego powodu korzystania z Managed Services. Tylko 4 % respondentów wymieniło redukcję kosztów jako główny czynnik korzystania z MS w badaniu HFS Research. Poprawa doświadczeń pracowników, partnerów i klientów staje się głównym motywem korzystania z Managed Services, co wskazuje wykres 4.4. Pomimo zmian, do których wprowadzenia pandemia zmusiła firmy, silosy organizacyjne, które od lat hamowały inicjatywy transformacji cyfrowej, nie

zniknęły w celu wyeliminowania silosów między recepcją, biurem i zapleczem biurowym, przedsiębiorstwa poszukują obecnie dostawców MS w celu ulepszania i dostosowania doświadczeń pracowników do doświadczeń partnerów i klientów⁵⁴⁵.



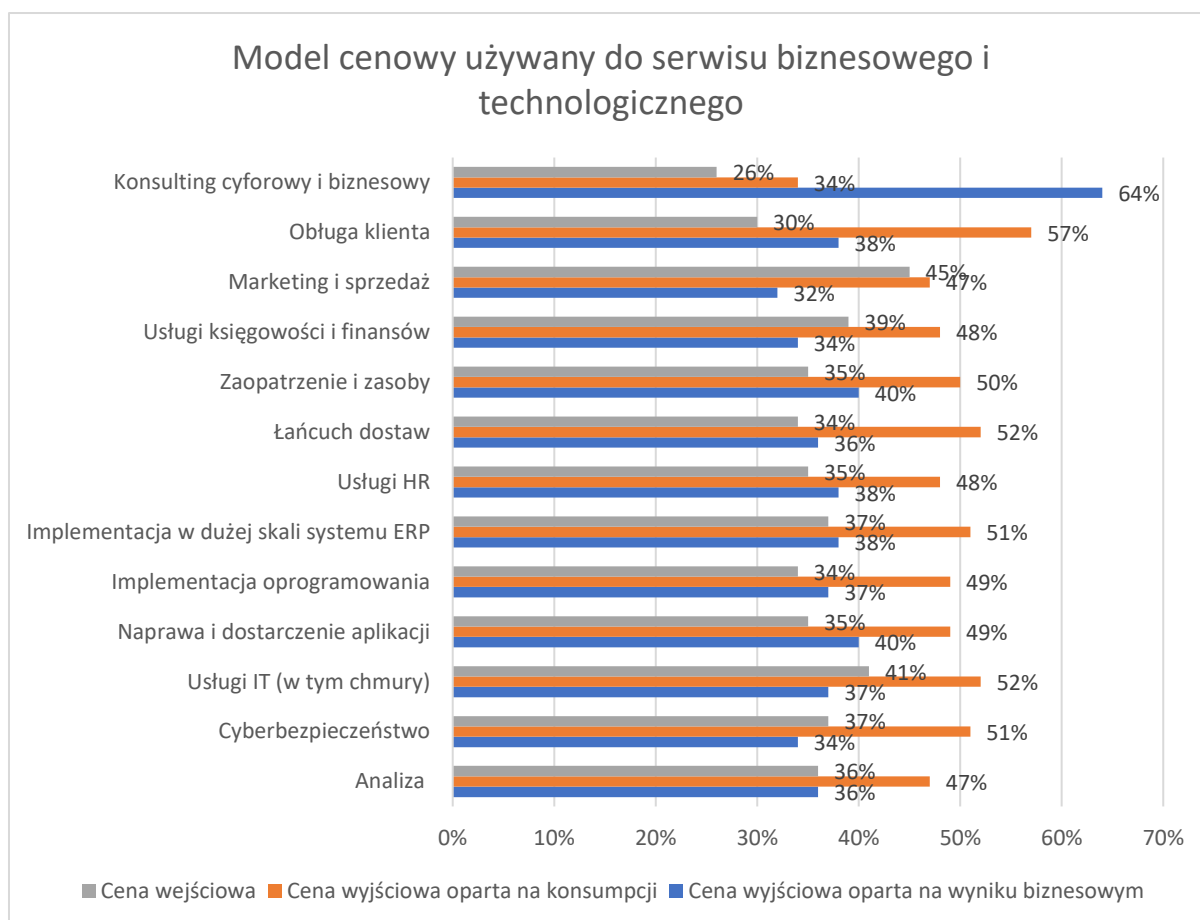
Wykres 4.4. Najważniejsze przesłanki wdrażania usługi stron trzecich.

Źródło: R.A. Diaz, HFS Research, Managed Services are becoming more sophisticated and commercial models must follow suit, 2022, https://www.hfsresearch.com/research/managed-services-are-becoming-more-sophisticated-and-commercial-models-must-follow-suit/?fbclid=IwAR0LoXZX_3o6rYPsEi0sniruplEj-BphQgdbTjlUQCZPDbGjTnrTJn9ixYc, data dostępu 26.09.2022.

Organizacje chętniej uwzględniają element wyceny wyników (opłata za wyniki lub podział zysków), aby zachęcić dostawców do dostarczania MS wykraczających poza zobowiązania umowne. Jednak większość modeli komercyjnych leżących u podstaw umów dotyczących Managed Services nadal opiera się na pomiarach transakcyjnych, co wskazuje, że przedsiębiorstwa nadal nie postrzegają dostawców MS jako strategicznych partnerów ze wspólną misją wzrostu i wspólnego sukcesu. Redukcja kosztów nie jest już kluczowym czynnikiem, ale większość umów dotyczących MS jest nadal mierzona na podstawie nakładów (liczba ekwiwalentów pełnego czasu pracy, czasu, materiałów itp.) lub wyników. Zgodnie z badaniem HFS Research 36% stosuje modele cenowe oparte na wynikach (wyniki biznesowe, dzielenie się zyskami itp.), które przedkładają generowanie wartości z usług nad samo mierzenie kosztów eksploatacji usługi (wykres 4.5.). Wielu respondentów wskazało, że proponowane przez dostawców usług relacje oparte na wynikach są nadal zbyt trudne do zdefiniowania i zmierzenia na poziomie przedsiębiorstwa, co spowodowało ograniczone przyjęcie takich modeli komercyjnych⁵⁴⁶.

⁵⁴⁵ Ibidem.

⁵⁴⁶ Ibidem.



Wykres 4.5. Model cenowy używany do serwisu biznesowego i technologicznego.

Źródło: R.A. Diaz, HFS Research, Managed Services are becoming more sophisticated and commercial models must follow suit, 2022, https://www.hfsresearch.com/research/managed-services-are-becoming-more-sophisticated-and-commercial-models-must-follow-suit/?fbclid=IwAR0LoXZX_3o6rYPsEi0sniruplEj-BphQgdbTjIUQCZPDbGjTnrTJn9ixYc, data dostępu 26.09.2022.

Wnioski wynikające z badań przeprowadzonych w 2021 roku obejmujących 2 tys. przedsiębiorstw świadczących usługi zarządzane MS przedstawione przez firmę HFS Research są następujące⁵⁴⁷:

- organizacje nie traktują już redukcji kosztów jako głównego czynnika napędzającego korzystanie z Managed Services. Wspieranie transformacji cyfrowej i poprawa i łączenie doświadczeń interesariuszy stały się obecnie jednym z głównych czynników decydujących o korzystaniu z MS,
- tradycyjne obszary Managed Services tracą swoje pozycje na rzecz nowych, skoncentrowanych na napędzaniu transformacji i podtrzymywaniu zaufania,
- aby stworzyć długotrwałe partnerstwo oparte na wspólnym ryzyku i korzyściach, przedsiębiorstwa i usługodawcy muszą wspólnie opracowywać strategiczne modele komercyjne,
- aby przeprowadzić transformację wykraczającą poza poprawę wydajności, przedsiębiorstwa i dostawcy usług Managed Services muszą działać jako rzeczywisci partnerzy strategiczni,
- usługi Managed Services stają się coraz bardziej wyszukane i przemysłowe a modele komercyjne muszą podążać za nimi.

⁵⁴⁷ Ibidem.

Managed Services odnosi się do zarządzania środowiskami technologicznymi klientów biznesowych poprzez oferty regulowane standardowymi umowami SLA (Service Level Agreement – umowy o gwarantowanym poziomie usług). Usługi zarządzane są zazwyczaj oferowane w celu objęcia funkcji usług o znaczeniu krytycznym dla firmy, które są „sercem” biznesu. Umożliwiają wzrost produktywności klienta dzięki postępom komunikacyjnym i informatycznym przy jednoczesnym usunięciu związanych z tym złożoności. Jednak świadczenie usługi zarządzanej Managed Services klientom wiąże się z posiadaniem własnego zestawu wyzwań przez firmy świadczące usługi zarządzane. Wymagania w odniesieniu do możliwości zarówno w zakresie wejścia na rynek, jak i projektowania świadczenia usług, stanowią znaczące odejście od tradycyjnych modeli. Sprzedaż oparta na rozwiązaniach (w przeciwieństwie do sprzedaży opartej na produktach) oraz dostarczanie usług według specyfikacji klienta staje się nową normą. W rezultacie, aby odnieść sukces w Managed Services, np. operatorzy telekomunikacyjni muszą otworzyć swoje wewnętrzne modele operacyjne dla klientów i traktować aplikacje klientów w sposób odpowiedzialny podczas ich projektowania. Modele operacyjne Managed Services będą również potrzebować bezproblemowej współpracy pomiędzy jednostkami handlowymi, technicznymi i operacyjnymi. W wyniku tego np. firma Telecom stworzyła 5 następujących biznesowych modeli dla Managed Services w telekomunikacji⁵⁴⁸:

- model zaawansowanej łączności,
- model marketu informacyjnego - komunikacyjnego (ICT),
- model rozwiązywania problemu,
- model biznesu globalnego,
- model wirtualnego dostawcy usług.

Program transformacji, zdaniem A.D. Little, w celu pomyślnej realizacji Managed Services powinien skupić się na następujących obszarach⁵⁴⁹:

- rozwój produktu Managed Services,
- rozwój sprzedaży,
- konfiguracja propozycji dla MS,
- konfiguracja rozwoju dla MS.

Sugerowane propozycje wg Little’a dla zagwarantowania sukcesu w Managed Service to⁵⁵⁰:

- otworenie własnych środowisk technicznych dla klientów w celu uruchamiania swoich aplikacji,
- proaktywne i operacyjne zarządzanie rozwiązaniami i opłatami stron trzecich,
- przejrzystość w przypadku wszelkich incydentów mających wpływ na produkcję platformy, niezależnie od tego, czy na incydent miał wpływ klient,
- zezwolenie administratorom klientów na bezpośredni kontakt z własnym personelem technicznym,
- przejrzystość w odniesieniu do własnych sieci dostępowych, sprzęt na miejscu u klienta i konfiguracja sieci end-to-end.

K. Hoque, I. Kirkpatrick, C. Lonsdale i A. De Ruyter przeprowadzili badania z managerami 10 dużych agencji pracy oraz z trzema organizacjami w Londynie, zapewniających w opiece społecznej usługę Managed Services. Wyniki pokazały, że chociaż dostawcy MS wskazali źródła oszczędności kosztów poprzez rekrutację personelu, to również doprowadzili

⁵⁴⁸ A.D. Little, *Managed Servies. A new Telecom operating model to extract value in B2B*, 2014, s. 3-11, <https://www.adlittle.com/cz-en/insights/viewpoints/managed-services>, data dostępu 14.09.2022.

⁵⁴⁹ Ibidem.

⁵⁵⁰ Ibidem.

do mniej efektywnego dopasowania stanowisk i wzrostu obciążenia pracą kierowników liniowych oraz powstania obaw o jakość usług. Stosowanie dostawców MS może zapewnić lepszą wydajność pracowników. Główne wnioski przeprowadzonych badań według autorów to⁵⁵¹:

- zwiększona kontrola kosztów dzięki systemom informatycznym IT,
- zmniejszenie kosztów poprzez negocjacje niższych stawek rekrutacji,
- zmniejszenie obciążenia administracyjnego,
- skonsolidowanie płatności do jednej faktury tygodniowo.

D. Collier, L.C. Schallenberg wskazują, że outsourcing w przypadku usług wspólnych HR wykorzystuje technologię i w większości przypadków korzysta z nośników wirtualnych. Rozpoczyna się od oszacowania wymagań ze strony wewnętrznej klientów – kierowników liniowych lub innych pracowników firmy. Klienci otrzymują usługi dostarczane przez stronę trzecią za pośrednictwem różnych kanałów, takich jak firmowy intranet, centrale telefoniczne lub specjalistów HR. Usługa HR jest świadczona za pośrednictwem „Centrum Doskonałości” w zależności od charakteru usługi (tj. transakcyjna lub transformacyjna) oraz od stopnia centralizacji. Wiele różnych wariantów modeli outsourcingu jest możliwe w zależności od branży, wielkości, zakresu. Możliwe jest łączenie i centralizacja ale większość wariantów wymaga jedynie wirtualnej obecności⁵⁵².

Organizacje standaryzują większość swoich rutynowych usług HR, a następnie centralizują, by ostatecznie zlecić na zewnątrz ze względu na korzyści skali i atrakcyjność zarządzania kosztami. Z drugiej jednak strony duże organizacje również mają możliwość replikowania pracy zleconej na zewnątrz wewnątrz lub w tańszej lokalizacji, tak aby scentralizowane usługi działały wyłącznie dla organizacji przy zachowaniu kosztów. Dlatego też wydaje się, że dla dużych organizacji pełny outsourcing lub offshoring jest naturalny i jest funkcją planowanego stopnia centralizacji⁵⁵³.

Podczas gdy wiele dużych i małych organizacji uzyskuje korzyści z outsourcingu dla rutynowych usług transakcyjnych, to większym wyzwaniem jest dla nich umożliwienie strategicznego wkładu HR w organizację. Jednym z celów organizacji przy outsourcingu HR jest poświęcanie mniej czasu, talentów i zasobów na rutynowe działania, aby pracownicy mogli poświęcić więcej czasu na tworzenie wartości. Celu tego jednak nie da się osiągnąć bez oddzielenia rutynowych i strategicznych działań HR⁵⁵⁴.

Decyzja o outsourcingu standardowych rutynowych usług HR zależy od dostępu do najnowszych technologii. Podczas gdy tempo zmian technologicznych utrudnia organizacjom średniej i małej wielkości bycie na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami technologicznymi, outsourcing stwarza możliwości tam, gdzie dostęp do technologii jest możliwy. Dodatkowo otwiera drogę do samoobsługi wsparcia HR. Samoobsługa jest preferowanym sposobem wspierania dostarczania HR, by rozwiązywać problemy szybko i w bardziej zadowalający sposób, wykorzystując zaawansowane, łatwo dostępne i przyjazne dla użytkownika technologie. Badania pokazują, że największa skuteczność HR outsourcingu wywodzi się z

⁵⁵¹ K. Hoque, I. Kirkpatrick, C. Lonsdale, A. De Ruyter, *Outsourcing the procurement of agency workers: the impact of vendor managed services in English social care*, Work, Employment & Society 2011, Vol.25, No.3, s. 522-529.

⁵⁵² D. Collier, L.C. Schallenberg, *HR shared services (HRSS): Model and trends (CAHRS White Paper)*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University 2017, s. 1-17.

⁵⁵³ H. Gospel, M. Sako, *The Unbundling of Corporate Functions: Evolution of Shared Services and Outsourcing in Human Resource Management*, Industrial and Corporate Change 2010, 19 (5), s.1367- 1396.

⁵⁵⁴ R.J. Grossman, *Saving Shared Services*, HRMagazine, 2010, 55 (9), s. 26-31.

modeli samoobsługowych, bo wiele skarg i zapytań jest rozwiązywanych za pośrednictwem środków online lub centrów obsługi telefonicznej, co skutkuje znaczą redukcją kosztów⁵⁵⁵.

H. Kock, B. Nilsson i A. Wallo przedstawili pozytywne aspekty outsourcingu HR⁵⁵⁶:

- skupienie się na podstawowej działalności,
- pozyskanie innowacyjnych ekspertów w dziedzinie HR, nowe cele i perspektywa podejścia,
- bycie częścią sieci z terminowym dostępem do wiedzy i zasobów ludzkich,
- ułatwienie uczenia się i wzajemna wymiana doświadczeń między konsultantami HR a klientem,
- wzmocnienie strategicznego ukierunkowania wewnętrznego na funkcje HR,
- korzystanie ze znormalizowanych i sprawdzonych metod, które zapewniają spójność i skuteczność,
- reedukacja kosztów poprzez zmniejszanie wewnętrznego personelu HR.

Autorzy przeprowadzili badania wśród szwedzkich pośredników zasobów ludzkich (agencji pracy) i wskazali, że:

- jedną z zalet pracy z podmiotem zewnętrznym jest to, że konsultant ds. rekrutacji może łatwiej rozwiązywać niewygodne problemy i mieć szerszy obiektywny pogląd,
- istnieje równowaga między zaspokajaniem potrzeb każdego klienta a korzystaniem z znormalizowanych metod, które ustalają jakość i które są łatwe do zweryfikowania,
- jednym z powodów koncentrowania się na rozwiązaniach krótkoterminowych jest potrzeba szybkości, która ma ogromne znaczenie w świecie przemysłowym,
- warunki pośredników zasobów ludzkich ze strategicznego punktu widzenia zależą od wewnętrznej koordynacji procesu w niej,
- wyniki ankiety dowodzą, że wszyscy badani pośrednicy zasobów ludzkich wydają się mieć pewne mocne strony w stosunku do swoich konkurentów (np. dialog z klientami, długotrwałe relacje, unikalne sieci). Charakter zadań pośredników opiera się w dużej mierze na krótkoterminowym rozwiązywaniu problemów.

P. Sparrow i W. Braun wskazali, że aby zarządzać relacją klient-dostawca w postaci MS, należy zbudować dla klienta dedykowany podmiot - Service Management Organization (SMO), który zapewnia, że klient działa w wyedukowany i inteligentny sposób. Projektowanie odnoszącego sukcesy SMO jest nierozdzielnie związane z rozwojem adekwatnych zestawów kluczowych wskaźników wydajności (KPI), które w powiązaniu z odpowiednim celem i poziomami wzorcowymi umowy o gwarantowanym poziomie usług (SLA), prowadzą do lepszego zarządzania wydajnością systemu dla dostawcy. Konieczne jest w tym względzie wdrożenie ram monitorowania, pomiaru i sprawozdawczości, często obejmującego zrównoważone karty wyników. Zmiany procedur kontroli muszą określić i osiągnąć porozumienie w sprawie procesu eskalacji w ważnych kwestiach. Ponadto autorzy wskazali szereg warunków, które powinny być spełnione, by SMO było skuteczne. Są to⁵⁵⁷:

- zarządzanie relacjami biznesowymi: przedstawienie spójnego planu firmie dostawcy,
- doradztwo w zakresie wymagań klienta, efektywne dbanie o rozwój nowych usług,
- zarządzanie umowami: zapewnienie zgodności z umową, kontrola zmian, zarządzanie ryzykiem i dostawcą,

⁵⁵⁵ M. B. Sahoo, A.K. Goute, *Outsourcing HR Shared Services in the Time of Covid: Role of Technology and Customer Needs Fulfillment*, International Journal of Business and Economics 2021, Vol. 6, No. 1, s. 53-62.

⁵⁵⁶ H. Kock, B. Nilsson, A. Wallo, *Outsourcing HR services: The role of human resource intermediaries*, European Journal of Training and Development 2012, Vol. 36, No 8, s. 772-790.

⁵⁵⁷ P. Sparrow, W. Braun, *HR sourcing and shoring: strategies, drivers, success factors and implications of HR*, Lancaster University Management School Working Paper 2007/23, s. 32-35.

- monitorowanie wydajności i informacje zwrotne, rozwój dostawców, rozwiązywanie sporów,
- planowanie finansowe: zapewnienie przestrzegania procedur finansowych, opłaconych faktur, optymalizacji umów,
- planowanie strategiczne i operacyjne: zapewnienie powiązań między planami dostawcy i klienta,
- koordynacja architektury technicznej: zapewnia zgodność i spójność architektury i standardów infrastruktury między dostawcą a klientem,
- świadczenie usług: umożliwia zarządzanie codziennym świadczeniem usług na wymaganym poziomie wydajności i jakości, opracowanie i ocenę adekwatności świadczonych usług.

D.M. Card i S. Cadigan w badaniach w 2015 roku wskazały, że modele świadczenia usług wspólnych i outsourcingu generalnie spełniają cele biznesowe, szczególnie wśród większych organizacji. Z badań wynika, że⁵⁵⁸

- w przypadku 78% dużych organizacji modele usług wspólnych spełniają lub przekraczają oczekiwania,
- w 6% dużych organizacji objętych badaniami stwierdzono, że ich model usług wspólnych nie spełnia oczekiwań,
- zdaniem 61% dużych organizacji, outsourcing procesów HR spełnia lub przekracza oczekiwania w zakresie realizacji zadania biznesowego,
- 17% organizacji twierdzi, że ich outsourcing procesów HR nie spełnia oczekiwań,
- w organizacjach zatrudniających mniej niż 10 000 pracowników, większy odsetek badanych określił wpływ outsourcingu HR jako nieznamy.

W.D. Henderson przedstawiła problem wykorzystania Managed Services w obszarze rekrutacji prawników w Nashville w Stanach Zjednoczonych. Wskazała, że dostawcy MS w obszarze usług prawnych budują personel zorientowany na procesy i systemy, które skutecznie uzupełniają pracę w obszarze prawa. Jakość wykonywanej pracy jest ważna dla długoterminowych interesów handlowych klienta. Wolumen pracy jest tak duży, że uzasadnione jest zatrudnienie większej liczby prawników wewnętrznych. Początkowy czynnik jakim jest wysoki koszt przy użyciu dostawcy MS może nie zadowalać, to dodatkowymi korzyściami są z pewnością jakość, terminowość i przejrzystość. Prawnicy wewnętrzni oceniani są na podstawie wskaźników (KPI), które umożliwiają klientowi monitorowanie, mierzenie i ocenianie ogromnej ilości pracy prawniczej pod ich nadzorem. Te wskaźniki są również wykorzystywane wewnętrznie w celu zademonstrowania ich dyrektorom finansowym i prezesom działów prawnych, podejmowania mądrych decyzji outsourcingowych⁵⁵⁹.

Przegląd wyników badań z zastosowania Managed Services pozwala na podsumowanie i przedstawienie wniosków dotyczących jej zastosowania. Są to:

- ważne jest opracowanie i stosowanie kryteriów przy wyborze dostawcy MS,
- aspekty łączą się pracy w chmurze i MS,
- przy korzystaniu z usług zewnętrznych dostawców MS należy uwzględnić problem odporności biznesowej organizacji,
- MS cyklicznie obniża koszty wewnętrzne,
- MS zwiększa produktywność/wydajność w firmie,
- stosowanie narzędzi IT wpływa na wzrost wydajności pracowników,
- należy stosować politykę rekrutacji odpowiednio wykwalifikowanych pracowników,

⁵⁵⁸ D.M. Card, S. Cardigan, *Industry Trends in Human Resource Technology and Service Delivery Survey*, Information Service Group 2015, s. 1-16.

⁵⁵⁹ W. D. Henderson, *Efficiency Engines*, American Bar Association Journal 2017, Vol. 103, No. 6, s. 38-47.

- według kierownictwa rosną wydatki na MS w związku z wdrażaniem aplikacji chmurowych,
- współczesne przedsiębiorstwa nie traktują redukcji kosztów jako głównego powodu korzystania z MS,
- poprawa doświadczeń pracowników, partnerów i klientów jest głównym motywem korzystania z MS,
- postrzeganie dostawców MS jako strategicznych partnerów ze wspólną misją wzrostu i wspólnego sukcesu,
- należy ciągle rozwijać usługę MS,
- techniki wyceny, oferowanie usługi MS, zrozumienie potrzeb klienta to kluczowe czynniki sukcesu w MS

4.4. Przydatność Managed Services w procesie doskonalenia zasobami ludzkimi w firmie świadczącej MS.

Wykorzystanie MS w organizacji świadczącej usługi zarządzane przyczynia się w sposób pośredni i bezpośredni do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. Występują różnego rodzaju możliwości, które w wyniku zastosowania usługi MS, prowadzą do usprawnienia firmy w wielu obszarach i procesach. Usprawnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jakie pozostają w dyspozycji organizacji, są niezmiernie ważne i przypisane każdej organizacji. Od wiedzy, jakości i efektywności zależy sukces lub niepowodzenie większości przedsięwzięć organizacyjnych. MS poprzez możliwość wielokierunkowego usprawniania organizacji wpływa na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi na wszystkich poziomach tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym, poprzez to umożliwia także doskonalenie zarządzania organizacją.

Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi jest ważną częścią procesów doskonalenia całej organizacji, a doskonalenie organizacji w ramach stosowania Managed Services odnosi się bezpośrednio i pośrednio do⁵⁶⁰:

- zwiększenia efektywności operacyjnej,
 - kontroli i redukcji kosztów operacyjnych oraz ich ujmowania w budżecie firmy,
 - opłacalnego dostępu do wsparcia działalności operacyjnej na poziomie przedsiębiorstwa jako pomocy w kompleksowym rozwiązywaniu problemów,
 - zminimalizowania czasu przestoju jako efektu zaprojektowanego i egzekwowanego programu w ramach Managed Services,
 - skupienia się na działalności podstawowej w oparciu o współpracę z dostawcą usługi Managed Services.
 - statusie 24-go godzinnego monitorowania dodatkowych poziomów zabezpieczenia i komfortu współpracy.
- A. Kansal przedstawił w 2014 r. kompleksowy przegląd zalet związanych ze stosowaniem MS, skierowanych do pracowników firm telekomunikacyjnych. Są to⁵⁶¹:
- wzrost o 10% skuteczności w rozwiązywaniu problemów w organizacji,
 - poprawa wskaźników realizowanych zamówień
 - poprawa relacji z klientami i wzrost zaufania interesariuszy,

⁵⁶⁰ E. Simpson, *The Guide to...*, op. cit., s. 27-28.

⁵⁶¹ A. Kansal, *A comprehensive Study on Standarizations and its Quantifiable Benefits for Telecom Engagement in the Managed Services Area*, International Journal of Engineering Research and Management Technology 2014, Vol 1., No. 2, s. 233-241.

- udoskonalona motywacja pracowników,
- zdrowe środowisko pracy,
- wzrost przychodów,
- wzrost zadowolenia klientów,
- rozwój biznesu.

Przedstawione zalety potwierdzają pośredni i bezpośredni wpływ MS na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w badanych firmach branży telekomunikacyjnej.

W celu usprawniania funkcjonowania organizacji w ramach funkcjonującego Managed Services konieczne jest⁵⁶²:

- otrzymywanie wszystkich powiadomień o problemach i reakcja zwrotna,
- zapisywanie wszystkich zdarzeń,
- klasyfikacja zdarzeń,
- priorytetyzacja wszystkich zdarzeń,
- rozwiązywanie wszystkich problemów,
- eskalowanie wszystkich zdarzeń,
- zapewnienie odpowiedniej i spójnej komunikacji między stronami,
- wykonanie wszystkich zaplanowanych zadań,
- przygotowanie i krótkie raporty na temat wydajności do działu zarządzania wsparciem (Help Desk).

We współczesnych przedsiębiorstwach wzrasta rola technologii informatycznych we wszystkich obszarach działalności. Technologie IT stanowią w niniejszej pracy ważne narzędzie wykorzystywane w usłudze zarządzanej MS i stanowią ważny obszar badań. Przyczyniają się do doskonalenia kompetencji i sprawności działania zasobów ludzkich w firmach świadczących usługi zarządzanie (MS).

E. Simpson w ramach IT Managed Services wyróżnia następujące modele⁵⁶³:

- płaski model cenowy – który pozwala klientowi wybrać miesięczną opłatę za usługę oraz umowę dla osiągnięcia maksymalnej rentowności,
 - model cenowy „za urządzenie”- miesięczna opłata za każde dostarczone urządzenie dla klienta,
 - złoty/srebrny/brązowy model cenowy – który opiera się zasadzie im więcej dostarczanego serwisu tym wyższa opłata,
 - „Pick 5” model cenowy – połączenie modelu złotego/srebrnego/brązowego z modelem „a la carte”. Polega na identyfikacji sukcesywnie droższych kategorii z listą dostępnych usług. Klient wybiera liczbę usług z jednej kategorii, którą ma pokrywać umowa Manage Services,
 - „A la Carte” model cenowy – który pozwala klientowi na wybranie Manage Services z wielkiego menu indywidulanych modeli cenowych,
 - „Monitoring only” model cenowy tylko dla średnich albo dużych firm, które posiadają własnych pracowników IT. Może być zaprojektowany od podstawowego poziomu do zaawansowanego, w którym uczestniczy bezpośrednio dostawca Manage Services.
- Przedstawione modele MS w ramach rozwijających się technologii informacyjnych mają coraz szersze zastosowanie służące doskonaleniu zarządzania firmami, w tym w sposób coraz bardziej skuteczny w doskonaleniu ZZL.

⁵⁶² Ibidem, s. 65-67.

⁵⁶³ Ibidem, s. 95-103.

Należy mieć świadomość, że stosowanie MS w organizacjach, w tym w obszarze ZZL, rodzi wiele problemów. Według R. Flutchera są to⁵⁶⁴:

- nieprzewidziane koszty,
- słaba realizacja usług,
- słaba realizacja projektu,
- spory finansowe,
- brak biura zarządzania umowami z klientami,
- kierownicy kontraktu nie uczestniczący w negocjacjach kontraktu,
- słabo rozwinięte praktyki zarządzania umowami, takie jak np. brak dziennika umów,
- niedoświadczony kierownik kontraktu - kierownik kontraktu z klientem musi posiadać praktyczną wiedzę na temat każdej z usług zlecanych na zewnątrz (np. rozwoju, infrastruktury, komunikacji),
- funkcja architektury IT jest zlecana na zewnątrz (ocenia się, że powinna być realizowana przez firmę macierzystą, aby upewnić się, że klient kontroluje strategię IT i jest pewność zapewnienia zgodności ze strategią biznesową),
- kontraktem zarządza dział prawny, (brak zrozumienia stron, ponieważ prawnicy rozumieją tylko warunki, a nie harmonogramy, które reprezentują codzienną pracę),
- spotkania zespołu zarządzania kontraktami nie odbywają się dziennie,
- dostawca nie spełnia umowy SLA i innych zobowiązań umownych,
- sprawy i spory nie są obsługiwane zgodnie z warunkami umowy,
- brak dokładnego raportowania zarządzania klientami.

Rozwiązanie tych problemów powinno tworzyć warunki dla systematycznego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach świadczących usługę zarządzaną MS.

Według IndInnovation Managed Services może być narzędziem IT w doskonaleniu produktywności przedsiębiorstwa, co ma także pośredni związek z doskonaleniem ZZL, poprzez⁵⁶⁵:

- reakcję na alarmy biznesowe: Środowisko biznesowe jest niestabilne. Zasoby IT muszą natychmiast reagować na zmieniające się potrzeby biznesowe. Niektóre krytyczne problemy, takie jak naruszenia bezpieczeństwa i klęski żywiołowe, wymagają reakcji w czasie krótszym niż 24 godziny. Managed Services są wyposażone w silną analitykę, aby sprostać bieżącym i przyszłym potrzebom,
- lepszą produktywność: dzięki IT Managed Services zasoby i personel mogą być wykorzystywane w celu uzyskania optymalnych wyników. Działania niezwiązane z podstawową działalnością można przenieść na MSP (dostawcę usług zarządzanych), a personel może pracować nad głównymi projektami,
- centralnie zarządzane środowisko IT: Managed Services koordynują i zapewniają wsparcie zarówno dla tradycyjnej, jak i opartej na chmurze struktury roboczej, ułatwiając managerom przedsiębiorstw uzyskanie centralnego wglądu w pracę i infrastrukturę.

⁵⁶⁴ R. Flutcher, How to improve your IT. Part 8 – Manages Services, https://www.russellfletcher.com/new-blog/2021/3/25/how-to-improve-your-it-part-8-managed-services?fbclid=IwAR25N5pr2afLnQetwXTmXs1YqP1VRXnTHbDfCd4NIjYlpLEt_2gf-HCJMyQ, data dostępu 22.09.2022.

⁵⁶⁵ Manage Services – How to Improve Enterprise Productivity?, http://www.indinnovation.com/blog/managed-services-how-to-improve-enterprise-productivity/?fbclid=IwAR0T9zYw_cqsPydpQ6je_aDV_-7xt9jtnvMOPoisbAtQFMGmod8z0aFp_q4, data dostępu 22.09.2022.

Według NSI (Serwis wspierający cyberbezpieczeństwo w Connecticut w USA) powody dla których warto rozważyć strategię doskonalenia MS w IT jako sposobu na zwiększenie zysków to⁵⁶⁶:

- oszczędności na płacach,
- zapewnienie odpowiedniego standardu usług w ramach umowy SLA,
- zwiększanie produktywności pracowników,
- większa kontrola kosztów działalności,
- utrzymywanie poziomu zarządzania zgodnie z najnowszymi trendami technologicznymi i technicznymi,
- dodatkowe źródła zasobów na żądanie,
- poszerzanie wiedzy w zakresie IT,
- utrzymywanie i sprawdzanie systemów IT regularnie sprawnych i zgodnych z wymogami,
- ulepszanie zabezpieczeń sieciowych,
- aktualizacja i licencjonowanie oprogramowania.

Najlepszym standardem IT w zakresie zarządzania kontraktami jest utworzenie Biura Zarządzania Kontraktami do wyłącznego zarządzania kontraktami Managed Services. Struktura Biura opiera się na zarządzaniu umowami zgodnie z ich harmonogramami i obejmuje⁵⁶⁷:

- rolę lub stanowisko kierownika kontraktu w zależności od zakresu i skali kontraktów. Kierownik kontraktu musi być stroną w negocjacjach kontraktu,
- dostawca Managed Services funkcji outsourcingu dla każdego z głównych obszarów usług, które zostały zlecone na zewnątrz. Na przykład, jeśli infrastruktura, w tym sieć i komunikacja, została zlecona na zewnątrz, wymagany jest zarządca infrastruktury po stronie klienta. Ponownie może to być rola lub stanowisko w zależności od zakresu i skali kontraktu,
- stanowisko Service Delivery Manager jest wymagane, aby zrównoważyć funkcje Service Desk i Service Delivery dostawcy. Jest to wymóg pełnego etatu,
- funkcja architektury IT pozostaje dla zachowania kontroli przez klienta nad przeznaczeniem technologii i zgodności strategii IT i biznesowej,
- stworzenie dziennika kontraktów, który zawiera wszystkie zdarzenia i zobowiązania dla obu stron, takie jak regularne spotkania i coroczne przeglądy kontraktów,
- cotygodniowe spotkania dotyczące świadczenia usług w celu przeglądu działań związanych z świadczeniem usług, wydajności Service Desk, wydajności SLA, wydajności projektu, dostarczania ulepszeń, finansów, raportowania, poziomu zadowolenia klientów i sporów. Dział obsługi dostawcy powinien również przedstawić dwa raporty:
 - raport dziesięciu najważniejszych problemów,
 - raport dziesięciu najczęściej powtarzających się problemów.

Biuro Zarządzania Kontraktem MS wpływa pozytywnie na procesy doskonalenia ZZL w firmach oferujących usługę MS.

Wyniki badań prowadzonych w obszarze możliwości doskonalenia Managed Services wg R. Flutchera dowodzą, że⁵⁶⁸:

⁵⁶⁶ T. McDonald, 2015, <https://www.nsiserv.com/blog/it-managed-services-provider-improves-your-bottom-line>, data dostępu 22.09.2022.

⁵⁶⁷ Ibidem.

⁵⁶⁸ Ibidem.

- obie strony posiadają szczegółową wiedzę na temat załączników kontraktowych,
- klient jest w stanie utrzymać stałą czujność nad realizacją usług, zobowiązaniami kontraktowymi i finansami,
- wydajność dostawców Managed Services poprawia się do tego stopnia, że obie strony w MS spełniają swoje obowiązki,
- jeśli wydajność dostawcy MS jest szczególnie zła, klient ma zapisaną historię lub zdarzenia, które można wykorzystać do działań prawnych lub do wstrzymania płatności,
- praktyki zarządzania umowami, takie jak cotygodniowe spotkania przeglądowe i dziennik umowy, utrzymują klienta na miejscu zarządcy,
- za wykonanie umowy MS odpowiada kierownik umowy dostawcy.

W wyniku doskonalenia usługi Managed Services przedsiębiorstwa poszukujące usług zarządzanych powinny zatrudniać dostawców o następujących cechach:

- dostawca Managed Services (MSP) musi wspierać budowanie najnowocześniejszej infrastruktury IT, modernizację do najnowszych technologii i wysokiej jakości obsługę klienta w opłacalny sposób,
- dostawca MS powinien zbudować nieprzenikalny system bezpieczeństwa i szybszą reakcję podczas zakłóceń,
- należy zapewnić pełny wgląd we wszystkie inicjatywy IT i elastyczność zgodnie z zapotrzebowaniem czasu,
- IT Managed Services pomagają w osiągnięciu pożądaných celów biznesowych przy najlepszym ROI. Usługi działają w trybie proaktywnym, aby przewidywać problemy i rozwiązywać je, zanim staną się krytyczne. Usługi pomagają również w uwolnieniu kluczowych sztabów z działalności nie podstawowej do podstawowej⁵⁶⁹.

Wskazane cechy dostawców usług MS umożliwiają doskonalenie ZZL poprzez stałe doskonalenie swoich umiejętności i wiedzy, co przekłada się na jakość świadczonej usługi.

Doskonalenie MS pozostaje w ścisłym związku z możliwościami doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Według A. Mehrotra ciągle doskonalenie Managed Services może odbywać się przez⁵⁷⁰:

- zrozumienie, które komponenty MS powinny być mierzone,
- brak pominięcia jakiegokolwiek komponentu w MS dotyczącego KPI,
- przetwarzanie surowych danych, czynników decydujących o sukcesie oraz KPI,
- informowanie całej organizacji o wynikach trzech wcześniejszych wykonanych zadań,
- docieranie do konkretnych osób, które będą uczestniczyć i prowadzić współfinansować doskonalenie,
- formułowanie sekwencyjnego schematu wdrażania zmian,
- uzyskanie poparcia od niezbędnych podmiotów (klienta, regulatorów prawa, etc.),
- zbieranie danych pomiarowych w ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane metryki,
- analizowanie danych, trendów, anomalii oraz wpływu na ewaluację biznesu,
- dzielenie spostrzeżeń z odbiorcami MS i budowanie historii danych,
- implementacja odpowiednich działań naprawczych z doskonaleniem procesów z odbiorcami MS,
- łączenie różnych procesów w jeden zunifikowany panel,

⁵⁶⁹ Ibidem.

⁵⁷⁰ A. Mehrotra, Adopting Continuous Improvement to Keep Managed Services Outcomes Focused and Evergreen, 2021, <https://arvind-mehrotra.medium.com/adopting-continuous-improvement-to-keep-managed-services-outcomes-focused-and-evergreen-76fec556e114>, data dostępu 07.04.2023.

- priorytetyzacja oraz ranking możliwości doskonalenia MS,
- monitorowanie procesu postępu doskonalenia MS z uwzględnieniem zapisów czasowych,
- identyfikowanie pracowników wymagających dodatkowych szkoleń i treningów w celu doskonalenia wydajności i produktywności,
- określanie ilościowego wpływu zmiany na wartość biznesu.

Bardzo ważnym obszarem doskonalenia usługi zarządzanej (MS) jest logistyka, w tym gospodarka magazynowa. Doskonalenie Managed Services w gospodarce magazynowej odbywa się poprzez⁵⁷¹:

- poprawianie wydajności magazynu przez monitorowanie kluczowych wskaźników wydajności (KPI),
- rozwijanie rozwiązań analitycznych łańcucha dostaw w celu lepszego prognozowania popytu i przewidywania zmian na rynku,
- uzyskanie lepszej widoczności łańcucha dostaw,
- podejmowanie natychmiastowych działań w celu złagodzenia potencjalnego ryzyka, takiego jak aktywowanie wtórnych dostawców, gdy prawdopodobny jest wzrost popytu lub niedobór dostaw,
- osiąganie celów realizacji (fulfillment),
- rozważanie strategii jak oferowanie zachęt inicjatyw dla pracowników w celu zwiększenia produktywności lub inwestowanie w rozwiązania do automatyzacji magazynu (roboty mobilne) w celu zwiększenia wydajności,
- rozważanie dostępnych opcji osiągnięcia celów biznesowych w kontekście unikalnych ograniczeń obiektu i innych wpływających czynników,
- analizę raportów ujawniających wysoki wskaźnik błędów w procesach sortowania, gdzie przestrzeń jest ograniczona, gdzie instalacja systemu przenośników nie jest opłacalną opcją,
- strategiczne inwestowanie, które może pomóc w zwiększeniu szybkości sortowania i poprawie dokładności,
- praktyczne rozwiązania, które nie zabierają cennej powierzchni magazynowej,
- inwestycje w kompetentnych i doświadczonych managerów,
- upewnienie się, że każdy pracownik ma na bieżąco, jasno określone cele,
- pionowe zarządzanie przy operacyjnych optymalizacjach magazynowych,
- monitorowanie i sprawdzanie obecności pracowników,
- inwestowanie w technologię, która wspiera rozwój biznesu.

Wśród ważnych elementów mających wpływ na doskonalenie zarządzania organizacją, w tym ZZL należy wymienić wskaźniki KPI. W niniejszej pracy wskaźniki KPI stanowią ważną grupę narzędzi MS wskazywanych jako znaczące w procesie oddziaływania na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi. Przy stosowaniu usługi zarządzanej Managed Services ważna jest kombinacja wielu różnych metod w procesie wyceny. Ważną rolę pełnią tu: wartość księgowa firmy, skorygowana wartość księgowa firmy (rzeczowa lub ekonomiczna), kapitalizacja przychodu, zdyskontowane zarobki, zdyskontowane przepływy pieniężne,

⁵⁷¹https://6river.com/how-to-improve-warehouse-operations/?fbclid=IwAR2nGS_cyyGZF7-VwG76jpyzNzTJOs-wagcux5MWAjyIYHGFGmGWNb4UxcM, data dostępu 22.09.2022.

wielokrotność ceny zarobków, kapitalizacja dywidend, wielokrotna sprzedaż, wielokrotny zysk, wartość likwidacyjna, wartość uzupełniająca, wartość właściwa⁵⁷².

Wśród czynników wpływających na doskonalenie zarządzania organizacją, w tym ZZL ważną rolę pełni rekrutacja, jest ona przedmiotem badań i analiz w niniejszej pracy jako narzędzie MS.

Konsekwentne stosowanie wskaźników KPI do oceny firmy, w tym w obszarze MS wskazuje kierunki doskonalenia zarządzania organizacją w tym także w doskonaleniu ZZL.

Międzynarodowa brytyjska firma Hays, która zajmuje się rekrutacją i problemami związanymi z zasobami ludzkimi świadcząca swoje usługi w 33 krajach na świecie i mająca swoją główną siedzibę w Londynie, określa przydatność Managed Services w procesie doskonalenia w następujących obszarach⁵⁷³:

- zarządzania programami ogólnymi,
- raportowania, monitorowania i doradzania w zakresie wydatków na zasoby ludzkie,
- wdrażania i zarządzania zmianą,
- wyboru i zarządzania dostawcami MS,
- dystrybucji i zapotrzebowania na zamówienia zasobów ludzkich,
- procesów prawnych i finansowych.

Wskazane obszary doskonalenia ściśle wiążą się z potrzebami i możliwościami doskonalenia ZZL. Potwierdza to przydatność MS w tak ważnym obszarze jakim jest dla każdej firmy możliwość doskonalenia ZZL.

Angażując dostawcę usług zarządzanych (MSP), firma zapewnia stały dostęp do wysokiej jakości talentów o kluczowym znaczeniu dla biznesu. Wszystko to dzięki partnerowi, który bierze na siebie pełną odpowiedzialność za jakość, redukcję kosztów oraz zarządzanie zgodnością i ryzykiem związanych ze świadczoną usługą zarządzoną MS.

Podejście oparte na Managed Services w procesie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi według brytyjskiej firmy świadczącej usługi w skali globalnej umożliwia⁵⁷⁴:

1. Zyskanie lepszego, elastycznego dostępu do umiejętności zasobów ludzkich poprzez:
 - kompleksową strategię dostarczania umiejętności, w tym racjonalizację i konsolidację dostawców oraz wprowadzania nowych i alternatywnych źródeł pozyskiwania umiejętności,
 - kwartalne karty raportów dostawców w celu oceny najlepszych i najgorszych / zastępowalnych dostawców,
 - aktywny coaching i najlepsze praktyki dla partnerów dostawców uzyskujących dobre wyniki i posiadających duży potencjał rozwojowy,
 - monitorowane KPI dostosowane do celów biznesowych (obróć, różnorodność, szybkość).
 - dostosowane pakiety raportów dla działów kadr, zaopatrzenia, operacji, kierownictwa.
2. Zwiększanie wartości wydatków dzięki kontroli kosztów przez:
 - arkusze stawek z testami porównawczymi dla wszystkich ról w organizacji,
 - zoptymalizowane pozyskiwanie pracowników dla wszystkich wakatów, co skutkuje niższymi stawkami przedłożonych rachunków,
 - zarządzanie marżą u wszystkich niestałych dostawców,
 - inicjatywy oszczędnościowe (objętość, kadencja, lista płac, urlopy),

⁵⁷² Ibidem, s.30.

⁵⁷³ <https://www.haystalentsolutions.com/managed-service-programme-msp/msp-faq>, data dostępu 07.04.2023.

⁵⁷⁴ <https://www.haystalentsolutions.com/managed-service-programme-msp/msp-benefits>, data dostępu 07.04.2023.

- typowe oszczędności w pierwszym roku nowego stosowania MS wynoszące od 15 do 20% bieżących niestałych wydatków.
3. Ograniczanie ryzyka związanego z dostawami dzięki:
 - wprowadzeniu najlepszych praktyk branżowych i zasad obowiązujących w całej organizacji,
 - ograniczaniu ryzyka poprzez ujednolicony proces zgodności i audyty,
 - ograniczone klasyfikacje pracowników i ocenę współzatrudnienia rozszerzonej bazy dostawców, w tym niezależnych wykonawców i małych usługodawców.
 4. Zapewnienie wydajności procesu przez:
 - usprawnione procesy, które skracają zarówno czas potrzebny na zatrudnienie, jak i obciążenie managerów ds. zatrudniania,
 - stałe bazy dostaw w oparciu o umowy SLA,
 - skrócony „czas do osiągnięcia produktywności” dzięki ulepszonym praktykom wdrażania i zaangażowania,
 - przyjęcie jednego systemu rejestrowania wszystkich zgłoszeń i zatwierdzeń dotyczących czasu i wydatków,
 - skonsolidowane fakturowanie dla wszystkich tymczasowych pracowników.

Przydatność usługi Managed Services jest niekwestionowana w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz jego doskonalenia. Obszary te zostały przedstawione kompleksowo w tabeli 4.8.

Tabela 4.7. Przydatność usługi Managed Services w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi.

Obszar zarządzania	Przydatność Managed Services w zarządzania zasobami ludzkimi
Rekrutacja personelu	Opracowanie strategii w oparciu o zapotrzebowanie klienta Market Research kandydatów – lokalny, ogólnokrajowy i międzynarodowy Planowanie rozmów kwalifikacyjnych Nowa dokumentacja do rekrutacji (aplikacje) Nowe procesy rekrutacyjne Umawianie spotkań rekrutacyjnych Sprawdzanie referencji Przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych Oferta umów o pracę/ zlecenie/ kontrakty On-boarding kandydatów Administracyjne czynności
OnBoarding	Ukończenie procesu wdrażania nowego pracownika do firmy Zarządzanie sprawami HR Maksymalne zautomatyzowanie
Szkolenia, rozwój i uczenie się	Wsparcie centrum usług System szkoleń i rozwoju Uczenie się systemu zarządzania Wsparcie aplikacyjne i administracyjne nauki zarządzania Usługa pisania CV

	Zarządzanie logistyczne Raportowanie umiejętności zarządzania
Zarządzanie talentami	System nawigujący i pomagający w planach rozwoju kariery Wsparcie zarządzania talentami przez aplikacje – wydajność, uczenie się, rekrutacja Raportowanie umiejętności Nawigacje na stronie internetowej – wyznaczanie celów, samoocena
Stosunki pracownicze	Stosunki w zakładzie pracy Realizacja planu kadrowego
Nagrody/uznania	Wręczanie nagród Uznanie współpracowników
Kontrola czasu	Karty do logowania Karty papierowe
Wynagrodzenia (Payroll)	Obliczanie czasu pracy- tygodniowe i miesięczne Raportowanie różnic od przedstawionych list płac Przepisy dotyczące naliczania wynagrodzeń Dystrybucja payslipów (odcinków wypłat) Listy płac w dni robocze wewnątrz firmy klienta (In-house)
Raportowanie	Ogólna pomoc w raportach i niestandardowe raporty Operacyjne Dziennie, tygodniowe, miesięczne Raporty dotyczące HR Analizy HR Statystyki Raporty porównawcze i mające na celu pokazywać usprawnianie zarządzania zasobami ludzkimi
Odejścia/ zwolnienia	Wsparcie administracyjne Dziennie procesowanie Zwolnienia i odejścia wewnątrz firmy klienta Główne tabele oparte na produktywności i nieobecnościach Łamanie procedur wewnętrznych klienta Łamanie zasad BHP Wysoki poziom błędów w zamówieniach
Relokacja pracownicza	Rozmowy dotyczące mobilności Wizy/pozwolenia na pracę Przetwarzanie danych i wynagrodzeń wraz z podatkami
Odszkodowania	Centrum wspierania pomocy Raportowanie i procesy wsparcia System planowania wypłat Administracja Automatyzacja Roczne raporty
Zarządzanie produktywnością pracowników	Informacje i pytania dotyczące procesu zarządzania produktywnością oraz jego nawigacja Centrum wsparcia usługi Wsparcie procesu

	Wsparcie dla managerów i pracowników Wsparcie zarządzania strategią talentów Umożliwienie zarządzania wydajnością dzięki technologii IT zapewniającej analizy Zarządzanie poszczególnymi problemami Przepływ zasobów ludzkich Centrum usług odpowiedzialne za nawigację i odpowiedzi na pytania
Inne procesy administracyjne	Zgodność i audyt danych Wsparcie technologiczne Hasła do systemów Administrowanie umowami o pracę/kontraktami Ryzyko i zgodność Listy pracownicze Zarządzanie danymi HR Wsparcie aplikacyjne Zarządzanie aktami osobowymi Administracja danych osobowych Wprowadzanie danych Zmiany ofert pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dostępu do informacji firm brytyjskich, w których autor dysertacji był zatrudniony.

Po analizie dostępnej ale ograniczonej literatury w zakresie przydatności Managed Services w HR oraz wieloletniego doświadczenia autora dysertacji zdobytego podczas pracy na terenie Wielkiej Brytanii można stwierdzić, że usługi zarządzane MS odgrywają ważną rolę w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących te usługi. Wielowątkowość i złożoność procesów w ramach MS ma miejsce w wielu obszarach działalności tych przedsiębiorstw. Firmy, które najczęściej stosują MS należą do przedsiębiorstw z dziedziny logistyki, dystrybucji, produkcji, IT, bankowości, finansów i księgowości. Przyszłość Managed Services zmierza w kierunku automatyzacji procesów, nowoczesnych form rekrutacji przy użyciu narzędzi online, nowoczesnych systemów IT do pomiarów produktywności i efektywności. Rozwiązania w chmurze są jednym z głównych obszarów w procesach transformacji Managed Services. Chociaż niektórzy odbiorcy MS są odporni na przyjęcie rozwiązań w chmurze ze względów regulacyjnych lub z powodu obawy przed szokiem kulturowym, może to znacznie zwiększyć zdolność dostawcy Managed Services do integracji, mierzenia, ulepszania, sprawdzania i monitorowania rozrastających się komponentów kompleksowego świadczenia usług zarządzanych Managed Services.

W oparciu o przeprowadzone analizy w części teoretycznej niniejszej pracy oraz doświadczenia autora, wynikające z wieloletnich doświadczeń związanych z pracą w obszarze MS w firmach brytyjskich, podjęto decyzję o potrzebie uwzględnienia badań odnoszących się do rekrutacji, rozwiązań w sferze IT oraz wybranych wskaźników KPI przy opracowaniu modelu opartego na trójkącie doskonalenia (jakość, koszt, czas) i wskazującego możliwości doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi na bazie MS jako usługi zarządzanej na przykładzie firm brytyjskich.

Rozdział V – Managed Services jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi na terenie Wielkiej Brytanii w świetle wyników badań

5.1. Metody i procedura badań

5.2. Cel badań, pytania badawcze i hipotezy badawcze

5.3. Charakterystyka próby badawczej

5.4. Wyniki badań

5.4.1. Wyniki badań w świetle ankiety

5.4.2. Wyniki badań w świetle weryfikacji postawionych hipotez

5.4.3. Wyniki badań w procesie selekcji i rekrutacji jako elementu doskonalenia ZZL

5.4.4. Wyniki badań w usprawnianiu zarządzania zasobami ludzkimi w usłudze MS na podstawie współczynników KPI jako elementu doskonalenia ZZL

5.4.5. Wyniki badań w oparciu o szersze wykorzystanie IT w usłudze MS

5.4.6. Wyniki badań w dodatkowych subprocesach wspierających MS oraz jej doskonalenia ZZL

5.5. Wnioski końcowe i rekomendacje

5.5.1. Weryfikacja hipotez

5.5.2. Weryfikacja pytań badawczych

5.5.3. Weryfikacja celów badawczych

5.5.4. Niedoskonałość badań

5.5.5. Rozmowy (interview) z przedstawicielami firm MS w Wielkiej Brytanii

5.5.6. Zalecenia i rekomendacje

5.5.7. Główne wnioski końcowe

5.1. Metody i procedura badań

Zgodnie z zaleceniem stosowania przy badaniach dotyczących implementacji podejścia mieszanego, złożone badania empiryczne obejmują metody ilościowe i jakościowe⁵⁷⁵. Do przeprowadzenia badań dokonano wyboru celowego przedsiębiorstw prowadzących działalność w ramach Managed Services na terenie Wielkiej Brytanii.

Podstawową jednostką badawczą stanowią pracownicy zatrudnieni w firmach świadczących usługę Managed Services.

Jako środowisko badań wybrano organizacje, które posiadają co najmniej roczne doświadczenie w świadczeniu usługi MS w Wielkiej Brytanii.

⁵⁷⁵ W. Czakon (red.) Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 244-245.

W ramach badań zaplanowano:

- badania pilotażowe w firmie ankiet skierowanych do pracowników wybranych organizacji oferujących usługę MS w celu weryfikacji kwestionariusza badawczego,
- badanie właściwe w oparciu o zweryfikowany kwestionariusz ankiety,
- badania jakościowe z wykorzystaniem wywiadów z wybranymi pracownikami firm świadczących usługę MS,

Badania jakościowe są przydatne w przypadku badania postaw i zachowań, pozwalają na głębokie zrozumienie zjawiska, co jest konieczne dla realizacji celów badawczych⁵⁷⁶.

Badania ilościowe przeprowadzono metodą CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), która polega na przeprowadzaniu telefonicznego wywiadu kwestionariusza z wykorzystaniem metody wspomaganą komputerowo oraz metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview) polegającą na zbieraniu informacji, w której respondent jest proszony o wypełnienie ankiety w firmie elektronicznej.

Ponadto badania zostały uzupełnione wywiadami, które autor dysertacji przeprowadził osobiście z pracownikami przedsiębiorstw świadczących usługę MS na terenie Wielkiej Brytanii.

Badania właściwie zostały oparte na kwestionariuszu, który obejmował pytania w trzech grupach problemowych odpowiadających narzędziom MS. Sformułowano 24 subprocesy dotyczące selekcji i rekrutacji (5 pytań), współczynników KPI (4 pytania) oraz narzędzi IT (6 pytań). Każde z pytań dotyczyło oddziaływania subprocesów na jakość, koszt i czas w ramach tzw. trójkąta doskonałości.

Do badań przyjęto następujące założenia w oparciu o przegląd i analizę literatury zrealizowaną w rozdziale 1,2,3,4:

1. Outsourcing to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym⁵⁷⁷.
2. Managed Services to praktyka polegająca na outsourcingu odpowiedzialności za utrzymanie i przewidywanie zapotrzebowania na szereg procesów i funkcji w celu usprawnienia operacji i zmniejszenia wydatków budżetowych poprzez redukcję personelu zatrudnionego bezpośrednio⁵⁷⁸. Na potrzeby dysertacji Managed Services będzie rozumiana przez autora jako narzędzie w outsourcingu odpowiedzialne za kompleksową usługę zarządzaną w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i procesami wspierającymi na podstawie podstawowych kluczowych współczynników efektywności (KPI) przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi IT w oparciu o trójkąt jakości – jakość, koszt i czas.
3. Zasoby ludzkie w niniejszej pracy rozumiane są zgodnie z definicją A. Stabryły jako zbiorowość pracowników. Są oni zorganizowaną siłą roboczą, tworząc system, który jest określony w następujących aspektach: organizacyjnym, ergonomicznym, psychologicznym, społeczno-ekonomicznym i prawnym⁵⁷⁹. Zasoby ludzkie z niniejszej pracy rozumiane są jako pracownicy, którzy związani są bezpośrednio ze świadczeniem usługi zarządzanej, co oznacza, że badaniem nie są objęci wszyscy pozostali pracownicy zatrudnieni w firmie świadczącej usługę MS.

⁵⁷⁶ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2019, s. 333-335.

⁵⁷⁷ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 83.

⁵⁷⁸ K. Palachuk, *Managed Services in a Month*. Great Little Book Publishing Co., Inc. 2013, s. 208.

⁵⁷⁹ A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 109.

4. Podmiotem badań są pracownicy firm brytyjskich świadczących bezpośrednio usługi MS.
5. Przedmiotem badań jest oddziaływanie narzędzi MS na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługę zarządzaną w oparciu o żelazny trójkąt – jakość, czas i koszt.
6. Nowe zarządzanie zasobami ludzkimi łączy się z pytaniem o istotę kapitału ludzkiego, możliwości oraz jasne reguły dotyczące formowania i możliwości, rozwoju oraz jego doskonalenia. Powinno koncentrować się na potrzebach organizacji, jak i na pracownikach, na tworzeniu możliwości uczenia się- także w działaniu (learning in action)⁵⁸⁰.
7. Procedura rekrutacji i selekcji to istotne części ogólnego procesu alokacji zasobów organizacji, który pozwala jednostkom wyodrębnić i przetestować ludzi, którzy są potrzebni do utrzymania i dominacji w organizacji w perspektywie krótko- i średnioterminowej⁵⁸¹.
8. Procedura selekcji polega na wybraniu odpowiednich kandydatów, najlepiej rokujących w oparciu o dane dotyczące związku pomiędzy doбором a rekrutacją i ekspozycją przedsiębiorstwa⁵⁸². Można stwierdzić, że istnieje pozytywny związek pomiędzy doбором a rekrutacją i realizacją biznesu⁵⁸³.
9. Narzędzia IT do zarządzania umożliwiają organizacjom, w szczególności managerom, lepsze wsparcie środowiska produkcyjnego. Ułatwiają zadania i przepływ pracy związane z zarządzaniem i dostarczaniem wysokiej jakości usług IT⁵⁸⁴. Na potrzeby dysertacji traktowane są jako zintegrowany system informatyczny, który pozwala na rekrutację i selekcję zasobów ludzkich do firm brytyjskich, a następnie wspiera zarządzanie w usłudze MS poprzez ocenę współczynników KPI (Attendance – obecność, Timekeeping – punktualność, Productivity – wydajność) w celu doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi aż do momentu rozwiązania umowy outsourcingowej z pracownikiem.
10. KPI (Key Performance Indicators) traktowane są w dysertacji zgodnie z definicją International Standard Organization (ISO) 22400-2:2014(E) jako wymierne i strategiczne pomiary, które odzwierciedlają czynniki krytycznego sukcesu przedsiębiorstwa. Wskaźniki KPI są bardzo ważne dla zrozumienia i poprawy wydajności produkcji z perspektywy Lean Manufacturing polegającej na eliminacji odpadów oraz z perspektywy korporacyjnej umożliwiającej osiągnięcie celów strategicznych⁵⁸⁵. Na potrzeby pracy doktorskiej KPI to rozumiane są jako wskaźniki dotyczące czasu pracy pracownika, punktualności pracownika, obecności pracownika i jego wydajności.

⁵⁸⁰ B. Wyrzykowska, *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace naukowe Akademii in. J. Długosza w Częstochowie 2013, Z.7, s. 255.

⁵⁸¹ S.D. Rosario, S. Venkatraman, A. Abbas, *Challenges in recruitment and selection proces, An empirical study*, Challenges 2019, 10(2), s. 35.

⁵⁸² C. Brown i in., *Using recruitment and selection to build a primary care workforce fir the future*, Taylor&Francis 2019, Education for Primary Care, Volume 30, Issue 3,s. 128-132.

⁵⁸³ S.D. Rosario, S. Venkatraman, A. Abbas, *Challenges in recruitment...*, op. cit. s. 35.

⁵⁸⁴ <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/itssm-tools-it-service-support-management-tools>, data dostępu 12.05.2024.

⁵⁸⁵ Automation systems and integration — Key performance indicators (KPIs) for manufacturing operations management, ISO 2014, <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/54497/10e33d2a34c144558b5e3024ee5e1cb0/ISO-22400-2-2014.pdf>, data dostępu 29.03.2024.

11. Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w MS jako stosowanej usłudze w outsourcingu w firmach świadczących usługę zarządzaną polega na kompleksowym usprawnianiu procesu selekcji i rekrutacji, szerszym wykorzystaniu narzędzi IT w procesie świadczenia usługi, usprawniania zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie współczynników KPI oraz poszukiwania narzędzi, które umożliwiają doskonalenie usługi MS w ramach trójkąta doskonalenia: czasu, jakości i kosztów.
12. Trójkąt doskonalenia obejmuje doskonalenie w trzech obszarach: czas, koszty, jakość. Obejmuje czas, który odnosi się do harmonogramu przedsięwzięcia, terminy, kamienie milowe i czas trwania, które są kluczowymi czynnikami w tym procesie. Obejmuje koszt, który reprezentuje zasoby finansowe przydzielone w celu pomyślnej realizacji przedsięwzięcia, koszty pracy, materiałów, sprzętu i innych wydatków niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia. Obejmuje także jakość, która oznacza poziom doskonałości i zgodności z wymaganiami, jakie muszą spełniać produkty. Jakość jest miarą tego, jak dobrze produkty spełniają potrzeby i oczekiwania interesariuszy.

Model trójkąta jest różnie nazywany w literaturze. W niniejszej pracy trójkąt nazwany został trójkątem doskonalenia i wykorzystany został w badaniach empirycznych mających wykazać wpływ subprocesów wskazanych przez Autora w ramach trzech obszarów MS tj. selekcji i rekrutacji, wskaźników KPI i technologii IT na procesy doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. Określenie trójkąta doskonalenia jest uzasadnione, gdy spojrzymy na cel modelu trójkąta nazywanego żelaznym, złotym, czy potrójnym ograniczeniem, który może odnosić się do projektów czy procesów. Zatem w pracy doktorskiej trójkąt doskonalenia wybrany został jako narzędzie, za pomocą którego oceniono wpływ powtarzalnych procesów i subprocesów usługi zarządzanej na proces doskonalenia ZZL.

Trójkąt (koszty, czas, jakość) nazywany jest w literaturze trójkątem zarządzania projektami, zwany jest także potrójnym ograniczeniem, żelaznym trójkątem złotym trójkątem i trójkątem projektu. Chociaż jego pochodzenie jest niejasne, jest używany co najmniej od lat pięćdziesiątych XX wieku. Obejmuje następujące obszary⁵⁸⁶:

- jakość pracy jest ograniczona budżetem projektu, terminami i zakresem (cechami),
- kierownik projektu może zmieniać ograniczenia,
- zmiany w jednym ograniczeniu wymagają zmian w innych, aby to zrekompensować, w przeciwnym razie ucierpi jakość.

W roku 1968 M. Barnes w swojej pracy doktorskiej zaproponował model kosztów projektu oparty na kosztach, czasie i zasobach (Cost Time Resources CTR), a w 1969 roku opracował kurs naukowy zatytułowany „Czas i koszty w kontroli kontraktu”, w którym przedstawił trójkąt reprezentujący koszt, czas i jakość (Cost Time Quality CTQ). Później poszerzył jakość o wydajność (Cost Time Productivity CTP). Obszar trójkąta reprezentuje zakres projektu, który jest ustalony i znany z kosztów i czasu. W rzeczywistości zakres może być funkcją kosztów, czasu i wydajności, co wymaga kompromisu między tymi czynnikami⁵⁸⁷.

Żelazny trójkąt reprezentuje wzajemne powiązania pomiędzy trzema kluczowymi elementami: czasem, kosztem i jakością. Składa się on z trzech głównych elementów (rys. 5.2)⁵⁸⁸:

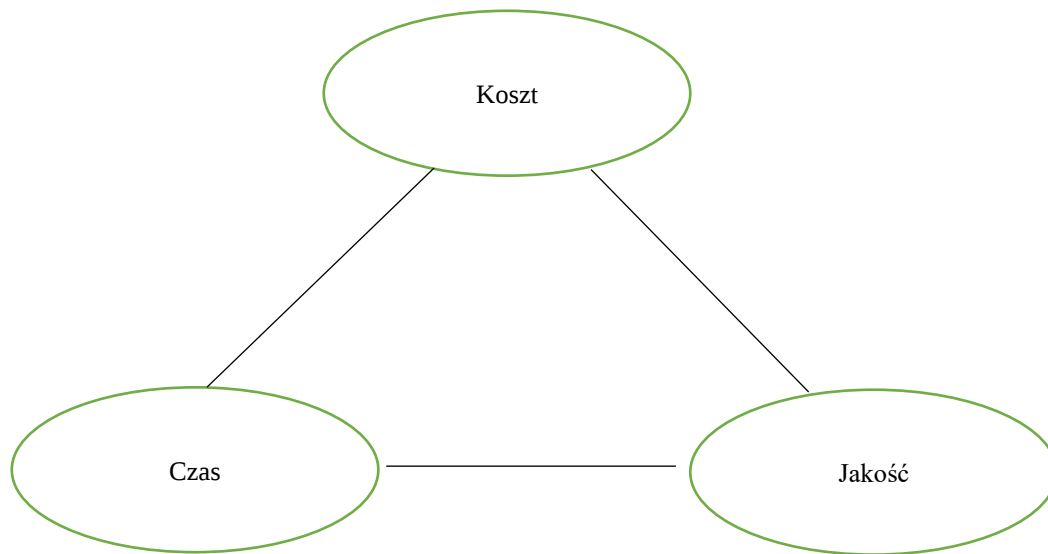
- czasu, który odnosi się do harmonogramu,
- kosztu, który reprezentuje zasoby finansowe przydzielone w celu pomyślnej realizacji,

⁵⁸⁶ R. Atkinson, "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria". *International Journal of Project Management*. 17 (6), 1999, s. 337–342.

⁵⁸⁷ M. Barnes, *How it All Began, Personal Story*, PM World Library, Oxfordshire UK 2006, s. 1-3, <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/11/pmwl-barnes-how-it-all-began-pmwt-july-2006.pdf>.

⁵⁸⁸ <https://ppm.express/glossary/quality-triangle/>, data dostępu, 12.05.2024.

- jakość, która oznacza poziom doskonałości i zgodności z wymaganiami, jakie muszą spełniać produkty.



Rys. 5.1. Trójkąt jakości (trójkąt zarządzania projektem lub potrójne ograniczenie)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Barnes, *How it All Began, Personal Story*, PM World Library, Oxfordshire UK 2006, s. 1-3, <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/11/pmwl-barnes-how-it-all-began-pmwt-july-2006.pdf>.

Żelazny trójkąt jest używany przez kierowników projektów, aby pomóc swoim zespołom w uzyskaniu wysokiej jakości produktu końcowego. Zarządzając trzema ograniczeniami - czasem, kosztem i jakością – kierownicy, ich zespoły i klienci odnoszą wiele korzyści, takich jak mniejsze ryzyko projektowe, łatwiejsze zarządzanie zmianami i usprawniona komunikacja z klientem. Zarządzanie trzema ograniczeniami kosztem, zakresem i czasem prowadzi do uzyskania końcowego produktu wysokiej jakości. Ograniczenia te są ze sobą powiązane i muszą być stale równoważone. Po wprowadzeniu zmiany w jednym powiązaniu, aby zachować jakość, wymagane jest dostosowanie jednego lub obu pozostałych powiązań. Trójkąt ten pomaga kierownikom zarządzać ryzykiem i łatwiej wprowadzać zmiany, dobrze określać i zarządzać priorytetami oraz oferować jasną komunikację klientom. Ostatecznie, jeśli te elementy są dobrze zarządzane, istnieje większe prawdopodobieństwo doprowadzenia do uzyskania wysokiej jakości produktu końcowego. Trójkąt pozwala na jasne zrozumienie korelacji pomiędzy zakresem, kosztem i czasem w odniesieniu do jakości⁵⁸⁹.

Znajomość trzech ograniczeń w trójkącie doskonalenia ułatwia określenie priorytetów i zarządzanie nimi w celu stworzenia wysokiej jakości produktu końcowego. Biorąc pod uwagę ograniczenia, kierownik projektu wie, że musi ściśle monitorować jego zakres i czas. W końcu, jeśli zakres zostanie zwiększony, prawdopodobnie będzie musiał także wzrosnąć budżet. Ponadto dodatkowy czas wymaga więcej płatnych zasobów – takich jak pensje.

Klienci polegają na kierowniku projektu w zakresie zarządzania w celu uzyskania wysokiej jakości wyników. Oczekują na najlepsze praktyki zarządzania projektami. Zdaniem kierownika projektu jest pomóc zrozumieć klientowi wpływ zmian w jasny i zrozumiały sposób. Trójkąt projektu oferuje przejrzysty obraz, który pomaga wyjaśnić zależności między kosztem, czasem i jakością oraz informuje o tym, jak jedna zmiana wpływa na te ograniczenia⁵⁹⁰.

⁵⁸⁹ A. Rudder, K. Main, What is the Project Management Triangle?, Forbes 2023, <https://www.forbes.com/advisor/business/project-management-triangle/>, data dostępu 12.05.2024.

⁵⁹⁰ Ibidem.

Sposoby zrównoważenia ograniczeń trójkąta to⁵⁹¹:

- komunikacja z klientem,
- ustanowienie procesów zarządzania ryzykiem,
- tworzenie procesów zarządzania zmianami,
- tworzenie metodologii opartej na ograniczeniach,
- korzystanie z oprogramowania do zarządzania projektami.

Analiza wybranej literatury przedmiotu (Greer, Youngblood, Gray, Roberts, Turnbull, Pickard, Sisson, Storey, Klaas, McClendon, Gainey, Rubery, Earnshaw, Marchington, Cooke, Vincent, Rippin) pokazuje, że zagadnienie outsourcingu ma charakter wielowymiarowy a doskonalenie w ramach outsourcingu zasobów ludzkich prowadzi do:

- poprawy efektywności i wydajności firmy,
- oszczędności kosztów,
- skuteczności outsourcingu do podejmowania zmian w celu doskonalenia,
- redukcji kosztów działalności przedsiębiorstwa,
- poprawy jakości usług,
- poprawy konkurencyjności na rynku,
- poprawy szybkości reakcji na rynku,
- wyższej rentowności inwestycji,
- wyższych kluczowych współczynników wydajności (KPI).

5.2. Cel badań, pytania badawcze i hipotezy badawcze

Przegląd najnowszej literatury przedmiotu w zakresie wpływu MS jako narzędzia na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach dokonany w rozdziale 4 niniejszej dysertacji umożliwił ujawnienie luki badawczej w zakresie stosowania MS i jego wpływu na proces doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach na świecie.

Cel główny: wskazanie w jaki sposób MS wpływa na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat trójkąta doskonalenia: koszt, czas, jakość w przedsiębiorstwach świadczących usługi zarządzane.

Cele szczegółowe:

- opracowanie definicji Managed Services na potrzeby pracy,
- wskazanie, że powtarzalność świadczenia MS w analizowanych procesach prowadzi do obniżenia kosztów, wzrostu jakości oraz skrócenia czasu.

Cel poznawczy: doprecyzowanie definicji MS w oparciu o krytyczny przegląd literatury i opinie respondentów oraz identyfikacja czynników, które mają wpływ na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi przy zastosowaniu Managed Services w przedsiębiorstwach świadczących MS.

Cel badawczy:

- zidentyfikowanie etapów w procesie zarządzania zasobami ludzkimi przez wskazanie listy subprocesów w ramach elementów MS,

⁵⁹¹ J.M. Siegelau, Six (Yes six!), constraints: an enhanced model for project control. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, <https://www.pmi.org/learning/library/six-constraints-enhanced-model-project-control-7294>, data dostępu 12.05.2024.

- zweryfikowanie hipotezy dotyczącej określenia w jakim stopniu powtarzalność MS umożliwiło doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie kosztów, czasu i jakości w firmach świadczących usługi zarządzane,
- opracowanie modelu badawczego MS dla doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługę MS.

Cel aplikacyjny: opracowanie zaleceń, które wskażą kierunek doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi przy użyciu MS przez przedsiębiorstwa świadczące MS.

Zarysowany problem badawczy pozwala na sformułowanie następujących hipotez:

Hipoteza główna (HG) 1: Powtarzanie procesu Managed Services powoduje doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługę MS poprzez obniżenie kosztów, wzrost jakości i skrócenie czasu.

Hipotezy szczegółowe:

1. Czas prowadzenia działalności na rynku przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS1).
2. Wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS2).
3. Rodzaj obsługiwanej branży przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS3).
4. Zasięg działania firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS4).
5. Poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS5).
6. Liczba klientów obsługiwanych przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS6).
7. Liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS7).
8. Długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS8).
9. Stanowisko zajmowane w przez firmę świadczą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS9).
10. Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez obniżenie kosztów (HS10).
11. Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez wzrost jakości (HS11).
12. Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez skrócenie czasu (HS12).

W celu weryfikacji postawionej hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych autor dysertacji przedstawia następujące pytania badawcze:

1. Czy czas prowadzenia działalności na rynku przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu?
2. Czy wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu?
3. Czy obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu?
4. Czy zasięg działania firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu?
5. Czy poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu?
6. Czy liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu?
7. Czy liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu?
8. Czy długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu?
9. Czy stanowisko zajmowane w przez firmie świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu?
10. Czy powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez obniżenie kosztów?
11. Czy powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez wzrost jakości?
12. Czy powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez skrócenie czasu.

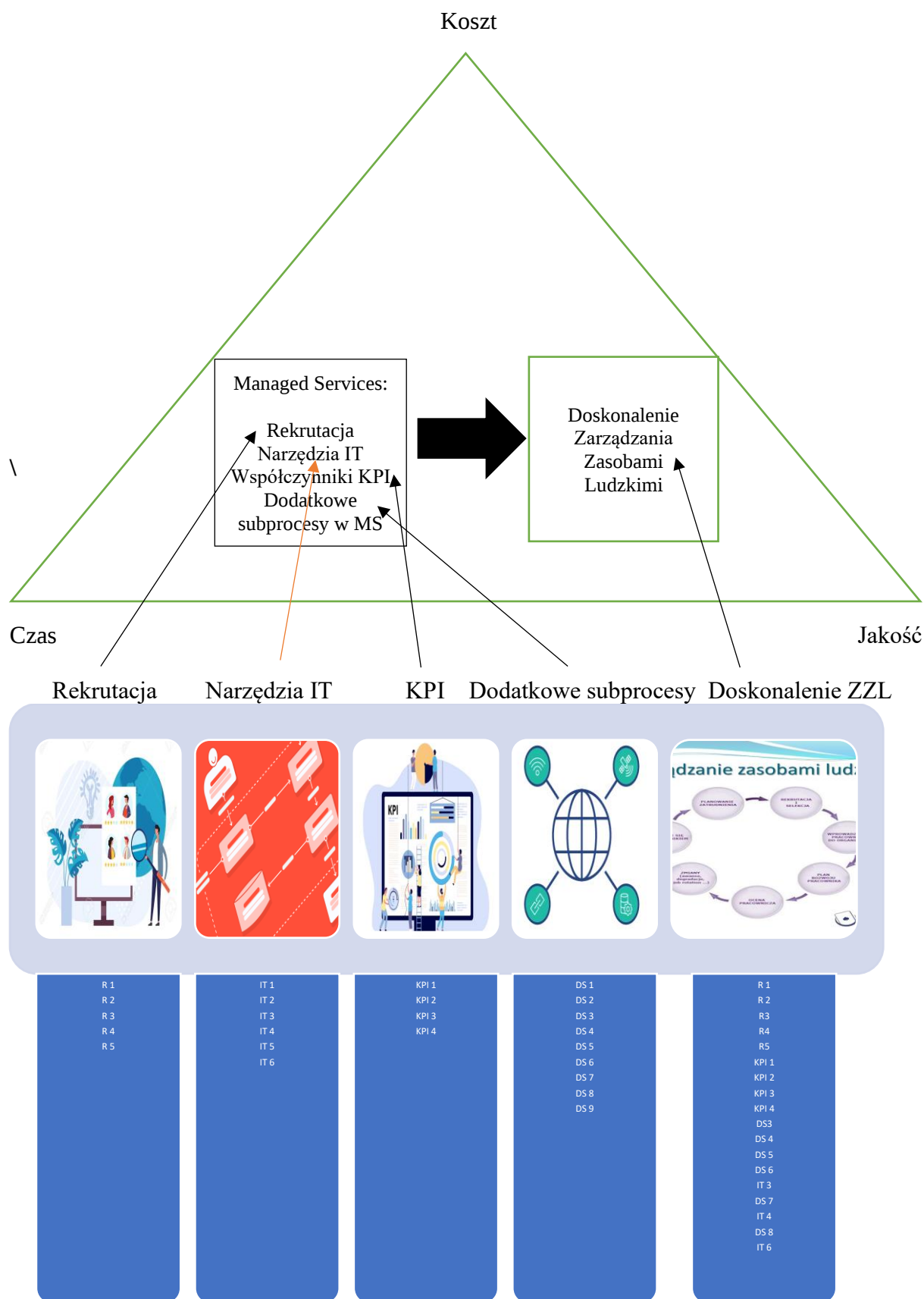
Model badawczy

Model jest przedstawieniem przedmiotów, stanów, zdarzeń, które są mniej złożone niż rzeczywistość, dlatego są prostsze w wykorzystywaniu do celów badawczych. Model jest zbiorem wytycznych, które służą rzeczywistości i ocenie tego, co należy ulepszyć i w jakim kierunku podążać w przyszłości⁵⁹². Model to system założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości. Stanowi on sformalizowane ujęcie pewnej teorii lub sytuacji przyczynowej, w której zakłada się, że generuje on badane dane⁵⁹³.

Model w niniejszej pracy służy ukazaniu wpływu elementów MS na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji świadczącej usługę zarządzaną w obszarach kosztów, jakości i czasu.

⁵⁹² M. Sławińska, H. Witczak (red.), Podstawy metodologii prac doktorskich w naukach ekonomicznych, PWE, Warszawa 2008, s. 155-156.

⁵⁹³ J. Apanowicz, Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne, Difin, Warszawa 2005, s. 113.



Rys 5.2. Model badawczy Managed Services w doskonaleniu ZZL w oparciu o żelazny trójkąt – jakość, koszt, czas

Subprocesy oraz ich powtarzalność w świadczeniu usługi MS, który przyczyniają się do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie kosztów, jakości i czasu to:

- proces selekcji i rekrutacji kandydatów dla wybranego klienta MS (R1),
- zastosowanie testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji (R2),
- proces implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy (R3),
- onboarding pracownika (wdrożenie do firmy) w ramach MS (R4)
- proces podpisywania umowy/kontraktu przez pracownika z firmą MS (R5),
- monitorowanie czasu pracy pracownika w ramach usługi MS (KPI1),
- monitorowanie punktualności pracownika w ramach usługi MS (KPI2),
- monitorowanie obecności pracownika w ramach usługi MS (KPI3),
- monitorowanie wydajności (produktywności) pracownika – godzinne, dzienne, tygodniowe, miesięczne – w ramach usługi MS (KPI4),
- przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników w ramach usługi MS (IT1),
- przygotowywanie i monitorowanie dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta w ramach usługi MS (DS1),
- organizowanie spotkań z klientem w celu przeglądu działalności w ramach MS (DS2),
- opracowanie sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację (DS3),
- ocenianie wyników i doradztwo pracownicze w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne w ramach MS (DS4),
- prowadzenie akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągła aktualizacja w ramach MS (IT2),
- zapewnienie pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodnie z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja w ramach MS (DS5),
- podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych w ramach MS (DS6),
- przyjmowanie informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta w ramach usługi MS (IT3),
- proces zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta zarządzany przez firmę MS (DS7),
- przeprowadzenie rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiąganiu celów w ramach MS (IT4),
- zarządzanie pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich w ramach MS (DS8),
- utrzymywanie i rozwijanie relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta (DS9),
- koordynowanie działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne) w ramach MS (IT5),
- sprawne zarządzanie czasem pracy i kontrola pracownika zatrudnionego w ramach MS (IT6).

Zaproponowany model badawczy ściśle wiąże się z usługą Managed Services w aspekcie

- obniżenia kosztów,
- wzrostu jakości,

- skrócenia czasu.

W celu osiągnięcia powyższych celów wyróżniono subprocesy, których powtarzalność prowadzi do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w firmie świadczącej MS. Subprocesy dotyczą procesu selekcji i rekrutacji, współczynników KPI oraz narzędzi IT stosowanych w usłudze MS oraz dodatkowych subprocesów w usłudze MS.

S. Nowosielski podkreśla, że „Analiza różnych definicji ciągłego doskonalenia procesów organizacji, prezentowanych w literaturze przedmiotu, uprawnia do stwierdzenia, że jest to celowe działanie, zakładające powolny, ale systematyczny i postępujący rozwój (usprawnianie) wybranych parametrów procesów (czasu, kosztu, jakości), we wzajemnym powiązaniu tych parametrów oraz doskonalonych procesów⁵⁹⁴.”

P. Grudowski wskazuje „... Sugeruje się, aby stosować tu trzy wspomniane wcześniej kryteria: jakość, koszt i czas – dobierając ich miary w sposób odpowiedni do specyfiki rezultatów danego procesu⁵⁹⁵.”

Zatem wykorzystanie modelu trójkąta doskonalenia w procesie doskonalenia zarządzania ZZL w świetle literatury przedmiotu jest uzasadnione.

5.3. Charakterystyka próby badawczej

Do weryfikacji hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych została stworzona autorska ankieta w języku angielskim (załącznik nr 1). Została wysłana do 160 osób pracujących w firmach świadczących usługi MS na terenie Wielkiej Brytanii w postaci linka w następujących proporcjach procentowych i liczbowych przez:

- Facebook 90% do 144 osób,
- LinkedIn 6% do 10 osób,
- E-mail 4% do 4 osób.

Pierwsza ankieta została przeprowadzona w okresie od września 2021 r. do grudnia 2021 r., i pozwoliła na zweryfikowanie rozumienia przez respondentów Managed Services oraz pokazała ocenę wpływu narzędzi usługi MS na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w firmach świadczących MS. Uzyskano 300 odpowiedzi od respondentów bezpośrednio w nich zatrudnionych i świadczących usługę MS. Ankieta nie pozwoliła na zweryfikowanie postawionych hipotez. Analizy eksploracyjne, podsumowujące częstości i rozkłady zmiennych, nie dostarczyły zadowalających wyników. Po pierwsze wykazały komplet danych (brak braków danych), a także sporą zmienność odpowiedzi respondentów. Kolejne analizy skoncentrowane na dążeniu do budowy zmiennych latentnych i użycia ich do weryfikacji i właściwości modelu strukturalnego PLS (ang. partial least squares) wykazały, że wykonane pomiary nie pozwalają na budowę zmiennych latentnych o charakterze formatywnym, jak i refleksywnym. Zmienne budowane w sposób confirmacyjny jak i w sposób eksploracyjny (algorytmiczne poszukiwanie sygnałów w szumie danych metodą PCA) zwracały niską rzetelność (mierzoną różnymi wskaźnikami np. Alfą Cronbacha, CR, rho Dijkstry) oraz niską przeciętną wydobytą wariancję, przy czym obserwowano niespójne korelacje między zmiennymi budującymi z każdą ze zmiennych latentnych.

⁵⁹⁴ S. Nowosielski, Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 2014, s. 305.

⁵⁹⁵ P. Grudowski, Metoda określania wpływu procesów na realizację celów strategicznych jako narzędzie doskonalenia organizacji. *Przegląd Organizacji*, (6), 2007, s.17-21.

Druga ankieta została przeprowadzona w okresie od stycznia 2024 r. do lutego 2024 r. Ankieta została stworzona w narzędziu docs.google.com. Zwrotność ankiety to 62,5%. W badaniu wzięło udział 160 osób, odpowiedzi udzieliło 100 osób, respondenci zatrudnieni byli w firmach konsultingowo-outsourcingowych stosujących usługę Managed Services i współpracujących z największymi korporacjami świata, jak również z krajowymi, brytyjskimi przedsiębiorstwami. Firmy świadczące usługę MS na terenie Wielkiej Brytanii, które odpowiedziały na wysłaną ankietę oraz liczba osób, które wzięły udział w ankiecie i ich procentowały udział w całości respondentów przedstawia tabela 5.3.:

Tabela 5.3. Firmy świadczące usługę MS na terenie Wielkiej Brytanii, które odpowiedziały na wysłaną ankietę – liczba osób i ich procentowy udział w całości respondentów.

Lp.	Nazwa firma	Liczba pracowników	% udział
1	Ethero Ltd	10	10,00
2	Staffline	8	8,00
3	Templine	5	5,00
4	Encore Personnel Limited	6	6,00
5	MEM Recruitment	3	3,00
6	Interaction Limited	8	8,00
7	Major Recruitment	1	1,00
8	Smart Solution	7	7,00
9	Pertemps Limited	2	2,00
10	Carlisle Staffing Plc	2	2,00
11	Manpower UK Limited	3	3,00
12	Guild Resources Limited	5	5,00
13	Pearson Education Limited	2	2,00
14	Sanderson Solutions Group Plc	4	4,00
15	The Best Connection Group Ltd	8	8,00
16	OSR Recruitment Services Ltd	4	4,00
17	The Staffing Group Ltd	6	6,00
18	Matchtech Group Ltd	1	1,00
19	GI Recruitment Ltd	1	1,00
20	Alexander Mann Group Ltd	2	2,00
21	Harvey Nash Ltd	2	2,00
22	Blue Arrow Ltd	1	1,00
23	Orion Engineering Services Ltd	1	1,00
24	Paystream My Max Ltd	1	1,00
25	Greene King Service Ltd	1	1,00
26	RG Engagement Group Ltd	1	1,00
27	Brook Street Ltd	1	1,00
28	Pulse Healthcare Ltd	1	1,00
29	Sthree Partnership LLP	1	1,00

30	Impellam Group Plc	1	1,00
31	Norbert Consulting	1	1,00
	Total	100	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety.

Przykładowymi klientami, z którymi ma miejsce współpraca badanych firm na zasadzie usługi MS są: Amazon, DHL, Tesco, Kuehne-Nagel, Sainsbury, Tesco, Asda, Disney, Clipper Logistics, Finlays Flowers, The Entertainer.

Kryterium celowego doboru firm do badań były kontakty doktoranta z firmami świadczącymi usługi MS związane z zatrudnieniem w Wielkiej Brytanii. Autor dysertacji w analizach oparł się na odpowiedziach 100 osób spośród 160, które odesłały ankietę i które stosują usługę Managed Services u klientów. Zwrotność ankiety wynosiła 62,5%.

Dodatkowo autor dysertacji przeprowadził wywiad z przedstawicielami wybranych firm świadczących usługi MS. Wywiad najogólniej definiuje się jako rozmowę kierowaną, w której udział biorą co najmniej dwie osoby – ankieter (badacz) oraz respondent⁵⁹⁶. Wywiad nie jest tylko rozmową, lecz jest to forma dialogu umożliwiającą badającemu uzyskanie od respondenta takich informacji, które pomogą osiągnąć badaczowi postawiony cel badań. Wywiad w naukach społecznych ujmowany jest jako proces, podczas którego osoba prowadząca wywiad stara się oddziaływać na badanego za pomocą stawianych pytań i skłania go tym samym do rozwiązania problemu badawczego. Warto również zwrócić uwagę, iż wywiad jest jedną z metod badawczych, jaka umożliwia jednoczesne stosowanie innej metody, a mianowicie obserwacji⁵⁹⁷.

Ankieta, która została przeprowadzona na terenie Wielkiej Brytanii i po otrzymaniu wyników od 100 respondentów świadczących usługę Managed Services, określiła charakterystykę próby badawczej:

- czas prowadzenia działalności przez firmę na rynku świadczącej usługę MS klientom:
 - do 3 lat: 17% respondentów,
 - od 3 do 5 lat: 15% respondentów,
 - od 5 do 10 la: 34% respondentów,
 - powyżej 10 la: 34% respondentów.
- liczba zatrudnionych pracowników w firmie MS:
 - mniej niż 10 osób: 4% respondentów,
 - do 50 osób: 18% respondentów,
 - do 250 osób: 52% respondentów,
 - powyżej 250 osó: 26% respondentów,
- branże obsługiwane w ramach usługi MS:
 - logistyczne i dystrybucyjne: 21% respondentów,
 - produkcyjne: 25 % respondentów,
 - żywnościowe: 33 % respondentów,
 - inne: 21 % respondentów,
- zasięg działania firmy MS:
 - lokalny: 15% respondentów,
 - regionalny: 25% respondentów,
 - międzynarodowy: 42% respondentów,
 - globalny: 18%,

⁵⁹⁶ J. Sztumski, Wstęp do metod i badań społecznych, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1995, s. 120.

⁵⁹⁷ Ibidem, s. 121.

- poziom zaawansowanie technologicznego firmy MS:
 - podstawowy: 11% respondentów,
 - średniozaawansowany: 56% respondentów,
 - zaawansowany: 33% respondentów,
- liczba klientów obsługiwana w ramach usługi MS:
 - do 5 klientów: 2% respondentów,
 - do 10 klientów: 11% respondentów,
 - do 50 klientów: 46% respondentów,
 - 100 i powyżej klientów: 41% respondentów,
- czas trwania implementacji kontraktu w ramach usługi MS:
 - do 1 tygodnia: 13% respondentów,
 - od 1 do 2 tygodni: 19% respondentów,
 - od 2 do 4 tygodni: 53% respondentów,
 - powyżej 4 tygodni ale nie dłużej niż 2 miesiące: 15% respondentów,
- liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego w ramach firmy oferującej MS
 - 1 osoba: 14% respondentów,
 - 2 osoby: 46% respondentów
 - 3 osoby: 16% respondentów,
 - 4 osoby: 15% respondentów,
 - 5 i więcej osób: 9% respondentów,
- okres podpisania umowy z firmą MS przez klienta:
 - do 1 roku: 39% respondentów,
 - od 1 roku do 3 lat: 53% respondentów,
 - od 3 do 5 lat: 8% respondentów,
 - wiedza i referencje od klientów: 17% respondentów,
- stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS:
 - prezes/dyrektor: 15% respondentów,
 - manager: 16% respondentów,
 - konsultant: 8% respondentów.

5.4. Wyniki badań

5.4.1. Wyniki badań w świetle ankiety

Bardzo ważnym elementem pierwszej ankiety było uzyskanie odpowiedzi na pytanie o to jak rozumiana jest usługa Managed Services przez firmy ją świadczące. Rozumienie Managed Services przez respondentów firm świadczących MS było zróżnicowane, co potwierdzają następujące dane:

- 18,68 % respondentów rozumie MS jako praktyczną metodę poprawy działalności operacyjnej firmy,
- 17,70% jako usługę, w której ważną rolę pełnią: systemy oceny wyników, planowanie HR, klimat i kultura organizacyjna, wykorzystanie zaawansowanej technologii do oceny pracowników,
- 16,64% jako usługę w sferze zasobów ludzkich, które zlecane są na zewnątrz i mogą obejmować: rekrutację i selekcję, trening i rozwój, wypłaty i dodatki, outplacement,
- 15,05% jako praktykę polegającą na outsourcingu odpowiedzialności za utrzymanie i przewidywanie zapotrzebowania na procesy i funkcje w celu usprawniania operacji i obniżania kosztów,

- 12,03% jako usługę, która wyposażona jest w praktyki, które generują pomyślne wyniki poprzez: zarządzanie ludźmi, w tym rekrutacja i selekcja, nadzór nad zasobami ludzkimi przy użyciu systemów IT, rozwój, utrzymanie i eksploatacja systemów IT dla kluczowych wskaźników KPI,
- 8,40% jako praktykę outsourcingu funkcji kluczowych i uzupełniających oraz obowiązków wobec stron,
- 6,20% jako usługę, w której kluczem sukcesu jest dobre zarządzanie relacjami z klientem (zaufanie i komunikacja),
- 5,30% jako alternatywę dla modelu outsourcingu typu break/fix lub on- demand, w którym firma oferująca MS świadczy usługi na żądanie i wystawia klientowi tylko rachunki za wykonaną pracę.

Przeprowadzona pierwsza ankieta dostarczyła także oceny wpływu narzędzi usługi Managed Services na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w firmach świadczących MS.

Spśród dziesięciu narzędzi mogących mieć wpływ na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi, poszczególne rozwiązania zostały ocenione w następujący sposób:

- 20,13% respondentów wskazało, że usprawnienie kompleksowego zarządzania przez rozszerzenie usługi/kontraktu MS wpływa na doskonalenie ZZL,
- 20% respondentów uważała, że doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi możliwe jest w wyniku poprawy wskaźników KPI jako efekt wprowadzenia zmian o charakterze organizacyjnym i technologicznym,
- tylko 13% badanych dopatrywało się wpływu korzystania z doświadczeń firm międzynarodowych świadczących usługę zarządzaną na doskonalenie ZZL,
- 13% badanych oceniło, że ma miejsce wpływ kompleksowego usprawniania rekrutacji i selekcji poprzez stosowanie nowoczesnych metod na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi,
- 10 % respondentów wskazało, że poszukiwanie sposobów ograniczania ryzyka i wzrostu zaufania w relacjach między klientem a firmą świadczącą MS jest narzędziem wpływającym na doskonalenie ZZL w firmach świadczących MS,
- zadaniem 8% badanych kształtowanie odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej umożliwiającej doskonalenie zarządzania procesami w ramach świadczonej usługi MS nie ma znaczącego wpływu w opinii badanych na doskonalenie ZZL,
- na podkreślenie zasługuje fakt, że w warunkach społeczeństwa sieciowego i czwartej rewolucji przemysłowej badani nie doceniają możliwości wykorzystania dostępnych narzędzi IT w procesie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, tylko 7,11% badanych wskazało na to narzędzie.
- dziwić może ponadto fakt, że w warunkach, gdy firmy na całym świecie poszukują możliwości wzrostu swojej dojrzałości, żaden z badanych respondentów nie wskazał na poszukiwanie rozwiązań umożliwiających wzrost dojrzałości organizacji jako czynnika doskonalącego zarządzanie organizacją i ZZL.

Ankieta przeprowadzona w okresie od stycznia 2024 r. do lutego 2024 r. dotycząca podejścia procesowego do oceny wpływu stopnia, w jakim powtarzalne świadczenie usługi MS przyczynia się do doskonalenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie kosztów, jakości i czasu przyniosła następujące wyniki przedstawione tabelarycznie.

Tabela 5.4.1. Ocena wpływu stopnia o oparciu o pięciostopniową skalę Likerta, w jakim powtarzalne świadczenie usługi MS przyczyniają się do doskonalenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie kosztów, jakości i czasu

Pytanie	Elementy trójkąta doskonalenia	Skala Likerta				
		1	2	3	4	5
Proces selekcji i rekrutacji kandydatów. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	0	17	2	33	48
	wzrostu jakości	4	14	2	45	35
	skrócenia czasu	11	12	3	47	27
Zastosowanie testów rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności w ramach procesu selekcji. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi d:	obniżenia kosztów	6	17	8	37	31
	wzrostu jakości	6	14	4	48	27
	skrócenia czasu	6	21	9	45	18
Proces implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi d:	obniżenia kosztów	4	15	6	44	31
	wzrostu jakości	4	18	3	53	22
	skrócenia czasu	4	19	7	50	18
Onboarding pracownika (wdrożenie do firmy) w ramach MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	5	17	7	34	37
	wzrostu jakości	4	15	8	50	22
	skrócenia czasu	10	11	12	50	17
Proces podpisywania umowy/kontraktu przez pracownika z firmą MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	5	17	12	38	28
	wzrostu jakości	2	19	7	52	20
	skrócenia czasu	11	14	9	45	21
Monitorowanie czasu pracy pracownika w ramach usługi MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	6	10	2	30	51
	wzrostu jakości	4	12	2	36	45
	skrócenia czasu	7	12	5	42	33
Monitorowanie punktualności pracownika w ramach usługi MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	3	8	7	25	55
	wzrostu jakości	5	10	4	35	44
	skrócenia czasu	7	12	5	43	32
Monitorowanie obecności pracownika w ramach usługi MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	4	11	4	31	49
	wzrostu jakości	2	12	5	35	45
	skrócenia czasu	8	8	7	39	36
Monitorowanie wydajności (produktywności) pracownika godzinne, dzienne, tygodniowe, miesięczne w ramach usługi MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	4	11	4	31	49
	wzrostu jakości	2	12	5	35	45
	skrócenia czasu	8	8	7	39	36
Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników w ramach usługi MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	2	17	3	52	26
	wzrostu jakości	3	17	3	53	23
	skrócenia czasu	7	16	8	45	24
Przygotowywanie i monitorowanie dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta w ramach usługi MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	7	8	8	26	51
	wzrostu jakości	6	11	4	39	40
	skrócenia czasu	13	12	4	51	20
Organizowanie spotkań z klientem w celu przeglądu działalności w ramach MS przyczynia się do:	obniżenia kosztów	6	17	3	36	37
	wzrostu jakości	5	17	2	40	35
	skrócenia czasu	11	12	10	40	25
Opracowanie sposobu zatrzymania pracowników przez motywację. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	5	12	6	36	41
	wzrostu jakości	6	12	2	43	37
	skrócenia czasu	10	11	8	51	20

Ocenianie wyników i doradztwo pracownicze w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne w ramach MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	6	13	4	30	46
	wzrostu jakości	2	17	2	48	31
	skrócenia czasu	7	16	7	44	26
Prowadzenie akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągła aktualizacja w ramach MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	6	17	6	37	34
	wzrostu jakości	6	10	4	42	38
	skrócenia czasu	14	15	6	48	17
Zapewnienie pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodne z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja w ramach MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	8	15	3	37	37
	wzrostu jakości	4	14	1	49	32
	skrócenia czasu	13	13	3	47	23
Podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych w ramach MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	5	23	0	29	43
	wzrostu jakości	2	18	0	45	35
	skrócenia czasu	12	12	5	52	19
Przyjmowanie informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta w ramach usługi MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	6	12	5	39	36
	wzrostu jakości	4	14	3	48	30
	skrócenie czasu	9	12	3	57	18
Proces zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta zarządzany przez firmę MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	4	16	3	35	42
	wzrostu jakości	3	18	1	39	39
	skrócenia czasu	11	11	5	51	21
Przeprowadzenie rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiągnięciu celów w ramach MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	8	9	4	42	36
	wzrostu jakości	6	14	3	39	38
	skrócenia czasu	9	16	3	43	28
Zarządzanie pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich w ramach MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	6	17	3	32	42
	wzrostu jakości	4	17	2	47	30
	skrócenia czasu	9	12	7	47	25
Utrzymywanie i rozwijanie relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników, zgodnie z istniejącą polityką klienta. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	obniżenia kosztów	1	17	6	38	38
	wzrostu jakości	2	17	3	44	34
	skrócenia czasu	13	12	2	47	26
Koordynowanie działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne) w ramach MS. Powtarzalne świadczenie MS w analizowanym	obniżenia kosztów	10	10	3	31	46
	wzrostu jakości	7	14	1	40	38
	skrócenia czasu	7	16	5	51	21

procesie prowadzi do:						
Sprawne zarządzanie czasem pracy i kontrola	obniżenia kosztów	4	14	4	31	47
pracownika zatrudnionego w ramach MS. Powtarzalne	wzrostu jakości	1	18	3	43	34
świadczenie MS w analizowanym procesie prowadzi do:	skrócenia czasu	11	12	1	42	34

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań na terenie Wielkiej Brytanii i uzyskanych danych od respondentów w google.docs.com.

Opis. Zastosowano skalę Likerta:

1. Zdecydowanie się nie zgadzam
2. Raczej nie zgadzam się
3. Nie mam zdania
4. Raczej się zgadzam
5. Zdecydowanie się zgadzam

Badana populacja to 100 osób z firm świadczących usługę zarządzaną MS. W niektórych pytaniach liczba respondentów może być <100 z uwagi na prawo opuszczenia pytania przez respondenta.

Wykorzystanie narzędzi doskonalenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi w firmach świadczących usługę MS w oparciu o pięciostopniową skalę Likerta:

- 73 % respondentów wskazało zmapowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach MS,
- 92% respondentów wskazało wykorzystanie IT w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w ramach MS,
- 87% respondentów wskazało opomiarowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach MS,
- 70% respondentów wskazało zautomatyzowanie przez wykorzystanie IT procesów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach MS,
- 84% respondentów wskazało cykliczne optymalizowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach MS,
- 89% respondentów wskazało ciągłe doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach MS.

Zapytano przedstawicieli firm MS także o określenie poziomu dojrzałości procesowej ich firmy podczas świadczenia usługi MS. Otrzymano następujące wyniki:

- poziom pierwszy czyli funkcjonalny zamęt - 6% respondentów,
- poziom drugi czyli poszukiwanie powtarzalności - 15% respondentów,
- poziom trzeci czyli pełna powtarzalność - 29% respondentów,
- poziom czwarty czyli zarządzanie procesami - 43% respondentów,
- poziom piąty czyli poszukiwanie doskonałości - 7% respondentów.

5.4.2. Wyniki badań w świetle weryfikacji postawionych hipotez

Weryfikacja hipotez została przeprowadzona na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023)⁵⁹⁸. Wizualizację wyników przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu graficznego “ggplot2”⁵⁹⁹.

Chi kwadrat (χ^2) to test statystyczny używany do analizy zależności między zmiennymi jakościowymi w tabelach kontyngencji. Test ten sprawdza, czy istnieje istotna różnica między obserwowanymi a oczekiwanymi częstościami w różnych kategoriach. Jest to narzędzie często

⁵⁹⁸ R Core Team. (2023). R: A Language and Environment for Statistical Computing. Vienna, Austria 2023, <https://www.R-project.org/>, data dostępu 14.05.2024.

⁵⁹⁹ H. Wickham, ggplot2: Elegant Graphics for Data Analysis. Springer-Verlag New York 2016, s. 1-260.

stosowane w badaniach społecznych, biologicznych, psychologicznych i w innych dziedzinach, w których bada się związki między zmiennymi kategorycznymi⁶⁰⁰.

Wzór na statystykę chi kwadrat jest następujący⁶⁰¹:

$$\chi^2 = \sum E_i (O_i - E_i)^2$$

gdzie:

- O_i to obserwowana częstość w i -tej kategorii,
- E_i to oczekiwana częstość w i -tej kategorii, obliczona na podstawie założenia, że zmienne są niezależne.

Istotna zależność między zmiennymi w teście chi kwadrat występuje wtedy, gdy wartość obliczonej statystyki χ^2 jest większa od wartości krytycznej χ^2 dla danego poziomu istotności (np. 0,05) i odpowiedniej liczby stopni swobody (degrees of freedom, df). Liczba stopni swobody dla tabeli kontyngencji jest obliczana jako⁶⁰²:

$$df = (r-1) \times (c-1)$$

gdzie:

- r to liczba rzędów,
- c to liczba kolumn.

Jeśli obliczona wartość χ^2 przekracza wartość krytyczną z tabeli chi kwadrat, odrzucamy hipotezę zerową o braku zależności i stwierdzamy, że istnieje istotna zależność między zmiennymi⁶⁰³.

Istotność statystyczna odnosi się do prawdopodobieństwa. W kontekście testu chi kwadrat, oznacza to, że test ocenia, czy zaobserwowane różnice między oczekiwanymi a rzeczywistymi częstościami są na tyle duże, że można je uznać za znaczące, a nie wynikające jedynie z losowych odchyłeń⁶⁰⁴.

Miara V Cramera jest statystyczną miarą siły efektu, stosowaną do oceny stopnia zależności między zmiennymi kategorycznymi w tabelach kontyngencji. Jest ona stosowana szczególnie wtedy, gdy tabele mają więcej niż dwie kategorie w obu wymiarach (nie są 2x2)⁶⁰⁵.

Wzór na V Cramera jest następujący⁶⁰⁶:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N \cdot (k-1)}}$$

⁶⁰⁰ K. Pearson F.R.S., X. *On the criterion that a given system of deviations from the probable in the case of a correlated system of variables is such that it can be reasonably supposed to have arisen from random sampling*, The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science, 50/302, 1900, s. 157-175.

⁶⁰¹ Ibidem.

⁶⁰² Ibidem.

⁶⁰³ Ibidem.

⁶⁰⁴ Ibidem.

⁶⁰⁵ H. Cramer, *Mathematical Methods of Statistics*. Princeton: Princeton University Press 1946 Chapter 21. The two-dimensional case, s. 282.

⁶⁰⁶ Ibidem.

gdzie:

- χ^2 to wartość statystyki chi kwadrat,
- N to łączna liczba obserwacji,
- k to mniejsza z liczb: liczba rzędów lub liczba kolumn.

V Cramera przyjmuje wartości od 0 do 1, gdzie⁶⁰⁷:

- 0 oznacza brak związku,
- 1 oznacza pełny związek.

Interpretacja wartości V Cramera może zależeć od kontekstu badania, ale ogólnie⁶⁰⁸:

- 0.1 wskazuje na słaby związek,
- 0.3 wskazuje na umiarkowany związek,
- 0.5 i więcej wskazuje na silny związek.

Test chi kwadrat i miara V Cramera są użytecznymi narzędziami w analizie zależności między zmiennymi jakościowymi. Chi kwadrat pozwala na ocenę, czy istnieje istotna zależność, a V Cramera na ocenę siły tej zależności.

Hipoteza jest potwierdzona kiedy test chi kwadrat jest istotny statystycznie.

Test chi kwadrat jest istotny statystycznie, gdy obliczona wartość χ^2 jest większa od wartości krytycznej χ^2 przy danym poziomie istotności (np. 0,05) i odpowiedniej liczbie stopni swobody. Wartość krytyczną można znaleźć w tablicach chi kwadrat dla odpowiedniego poziomu istotności i liczby stopni swobody⁶⁰⁹.

Oczekiwane częstości (E): Oczekiwane częstości oblicza się według wzoru⁶¹⁰:

$$E_{ij} = N(R_i \cdot C_j)$$

gdzie:

- R_i to suma obserwacji w i -tym rzędzie,
- C_j to suma obserwacji w j -tej kolumnie,
- N to łączna liczba obserwacji.

Statystyka chi kwadrat (χ^2)⁶¹¹:

$$\chi^2 = \sum E_i (O_i - E_i)^2$$

gdzie O_i to obserwowana częstość, a E_i to oczekiwana częstość.

Obliczamy χ^2 dla każdej komórki i sumujemy

⁶⁰⁷ Ibidem.

⁶⁰⁸ Ibidem.

⁶⁰⁹ Karl Pearson F.R.S., X. *On the criterion that a given system of deviations ...*, op.cit., 157-175.

⁶¹⁰ Ibidem.

⁶¹¹ Ibidem.

Podobnie obliczamy χ^2 dla pozostałych komórek.

Suma χ^{2612} :

$$\chi^2 = \sum E_i(O_i - E_i)^2$$

Test chi kwadrat pozwala na ocenę, czy istnieje istotna zależność między dwiema zmiennymi kategorycznymi.

Pierwsze pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS1 dotyczyło czasu prowadzenia działalności na rynku przez firmę świadczącą usługę MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.2.

Tabela 5.4.2. Czas prowadzenia działalności na rynku przez firmę świadczącą usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 31.83; p < 0.001$	0.4	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.50; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.60; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.84; p = 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.45; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.22; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.72; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.16; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.94; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.51; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.88; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.30; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 16.48; p = 0.004$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona

⁶¹² Ibidem.

Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.47; p = 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.74; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.24; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.16; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.22; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.53; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.58; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.36; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.81; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 32.58; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.53; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.94; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.66; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.61; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.94; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.25; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.75; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.44; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.40; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.83; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.43; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.17; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.58; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.68; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.93; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.22; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.10; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.10; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.20; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.87; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.36; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.06; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.78; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.24; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.61; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 20.52; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 32.60; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.72; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.33; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.12; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.77; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.73; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 36.69; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.12; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.43; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.43; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.40; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.35; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.08; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.05; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.39; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.39; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.85; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.11; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 32.83; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.15; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.32; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.96; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 38.99; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wskazało na istotną współzależność wszystkich zmiennych wierszowych w stosunku do zmiennej stażu świadczenia usługi MS i pozwoliły na weryfikację hipotezy HS1. Wnioskiem z badań jest to, że im dłużej firma działa na rynku, to powtarzalne świadczenie usługi MS doskonalili procesy ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszenie jakości i skracanie czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługi MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,

- w procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenia akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodnie z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika opartym na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiąganiu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Drugie pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS2 dotyczyło wielkości zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.3.

Tabela 5.4.3. Wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.28; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.30; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.23; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.29; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.21; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.35; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.20; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.80; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 15.35; p = 0.044$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 15.84; p = 0.041$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.68; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.29; p = 0.014$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.15; p = 0.009$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.97; p = 0.004$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.28; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.90; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.71; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.61; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.33; p = 0.011$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.47; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.88; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.78; p = 0.004$	0,27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 18.65; p = 0.004$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.55; p = 0.009$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.50; p = 0.007$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 18.96; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.51; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.88; p = 0.006$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.57; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.87; p = 0.003$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.81; p = 0.007$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.73; p = 0.004$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 15.98; p = 0.012$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.64; p < 0.001$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.20; p = 0.002$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.04; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.52; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.55; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.89; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.35; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.37; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.93; p = 0.006$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.57; p = 0.004$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.01; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.93; p = 0.006$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.02; p = 0.006$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.75; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.12; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.23; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.71; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.66; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.70; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.14; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.89; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.15; p = 0.001$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.77; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 18.71; p = 0.007$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.00; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.67; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.30; p = 0.004$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.52; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.99; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.11; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.13; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.59; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.98; p = 0.006$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.97; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.13; p = 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.88; p = 0.003$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.26; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.31; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.50; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wskazało na istotną współzależność wszystkich zmiennych wierszowych w stosunku do zmiennej wielkości zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS i pozwoliły na weryfikację hipotezy HS2. Wnioskiem jest to, że im większe jest zatrudnienie w firmie świadczącej usługę MS, tym bardziej powtarzalne świadczenie usługi MS doskonalili procesy ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszenie jakości i skracanie czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,

- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługi MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenia akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodnie z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiągnięciu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Trzecie pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS3 dotyczyło obsługiwanej branży przez firmę świadczącą usługę MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.4.

Tabela 5.4.4. Obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
---------------------	-------	----------------------	------------------------	--------------------	-----------------

Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.32; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.45; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.36; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.87; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.90; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.01; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.44; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.74; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.03; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.66; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.84; p = 0.005$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.94; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 15.36; p = 0.076$	0.23	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.91; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.26; p = 0.004$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.64; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.89; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.94; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.66; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.35; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.16; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.34; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.74; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.63; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.91; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.35; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 44.86; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.08; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.97; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.30; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.77; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.74; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.08; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.66; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.23; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.87; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.26; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.50; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.00; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.59; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.85; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.62; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.18; p = 0.005$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.72; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.03; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.43; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.17; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.84; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.17; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 38.67; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.79; p = 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.29; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.52; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.78; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.09; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.02; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.63; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.33; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.60; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.89; p = 0.005$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.79; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.15; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.65; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.44; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.84; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.41; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.87; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.45; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.25; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.99; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 44.21; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.08; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wskazało na istotną współzależność wszystkich zmiennych wierszowych w stosunku do zmiennej obsługiwana branża w firmie świadczącej usługę MS, z wyjątkiem zmiennej podpisywania kontraktu w aspekcie kosztowym, która nie wykazała istotnej współzależności z obsługiwaną branżą w firmie świadczącej usługę MS. Analizy powyższe pozwoliły na weryfikację hipotezy HS3. Wnioskiem jest to, że obsługiwane branże przez firmę świadczącą usługę MS mają znaczenie w powtarzalnym świadczeniu usługi MS w doskonaleniu procesów ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszeniu jakości i skracaniu czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługi MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenia akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodnie z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,

- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiąganiu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Z analiz statystycznych wynika, że branże logistyczne i dystrybucyjne są najczęściej obsługiwane przez firmę oferującą usługę MS przez powtarzalne świadczenie usługi MS, w których doskonalone są procesy ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszenie jakości i skracanie czasu.

Czwarte pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS4 dotyczyło zasięgu działania firmy świadczącej usługę MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.5.

Tabela 5.4.5. Zasięg działania firmy świadczącej usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 36.47; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.14; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.11; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.36; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.76; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.32; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.48; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.79; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.88; p = 0.005$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.91; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.91; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.23; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.57; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.21; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.71; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.32; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 48.57; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.95; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.16; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.11; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.06; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.26; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.33; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.31; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.20; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.96; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.95; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.11; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.13; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.64; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.31; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 47.65; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.83; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.52; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.39; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.93; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.38; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.46; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.77; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.79; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.81; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.03; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.15; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.28; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.15; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.44; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.72; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.26; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.62; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 32.80; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.86; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.41; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.98; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.46; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.85; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.45; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.92; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.24; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.21; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.89; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.96; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.17; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.43; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.52; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.94; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.55; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.72; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.28; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.96; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 47.08; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.70; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 53.26; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wskazało na istotną współzależność wszystkich zmiennych wierszowych w stosunku do zmiennej zasięg działania firmy świadczącej usługę

MS i pozwoliły na weryfikację hipotezy HS4. Wnioskiem jest to, że większy zasięg działania firmy świadczącej usługę MS ma znaczenie w powtarzalnym świadczeniu usługi MS w doskonaleniu procesów ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszenie jakości i skracanie czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadcząca usługę MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenia akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodnie z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiąganiu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Piąte pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS5 dotyczyło poziomu zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.6.

Tabela 5.4.6. Poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 51.75; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.19; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.60; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.19; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 40.73; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.27; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.56; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.69; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.56; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.67; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.29; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 44.59; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.68; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.96; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.41; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 55.12; p < 0.001$	0.52	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 66.72; p < 0.001$	0.58	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.38; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.35; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.93; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 57.04; p < 0.001$	0.53	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 52.51; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 44.80; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.36; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.09; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 42.93; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 63.05; p < 0.001$	0.56	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 40.33; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.62; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.53; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 53.90; p < 0.001$	0.52	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 58.71; p < 0.001$	0.54	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 40.05; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.02; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.62; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.04; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.09; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.70; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.79; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.60; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 60.46; p < 0.001$	0.55	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.47; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 50.85; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 60.59; p < 0.001$	0.55	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.32; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.52; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.36; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 67.53; p < 0.001$	0.58	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 38.81; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 42.98; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 44.60; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.19; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 53.98; p < 0.001$	0.52	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 56.60; p < 0.001$	0.53	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.02; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 43.65; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.05; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 58.51; p < 0.001$	0.54	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.55; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.83; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 42.93; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 50.80; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.20; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 50.79; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.56; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.10; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 52.99; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 51.60; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.37; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 51.99; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 52.11; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 61.88; p < 0.001$	0.56	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wskazało na istotną współzależność wszystkich zmiennych wierszowych w stosunku do zmiennej poziomu zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS i pozwoliły na weryfikację hipotezy HS5. Wnioskiem jest to, że wyższy poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS ma znaczenie w powtarzalnym świadczeniu usługi MS w doskonaleniu procesów ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszenie jakości i skracanie czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługę MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenia akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodne z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,

- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiągnięciu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Szóste pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS6 dotyczyło liczby klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.7.

Tabela 5.4.7. Liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.39; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.54; p < 0.00$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.48; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.76; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.75; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.95; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.12; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.54; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.50; p = 0.011$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.77; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.27; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.64; p = 0.004$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.83; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.51; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.25; p = 0.004$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.46; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 47.13; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.70; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.96; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.33; p = 0.004$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.26; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.65; p = 0.007$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.31; p < 0.001$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.78; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.88; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.99; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.02; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.39; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.23; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.59; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.30; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.65; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.08; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.11; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.26; p < 0.001$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.59; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.48; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.53; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.58; p = 0.004$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.25; p = 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.05; p = 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.75; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.20; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną poziom liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.21; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną poziom liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.56; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.52; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.68; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.28; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.29; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.32; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.23; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.55; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.19; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.19; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.40; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.16; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.97; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.56; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną poziom liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.14; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.92; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.43; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.89; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.29; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.29; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.29; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.50; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.06; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.76; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.68; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 53.98; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 77.87; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.57; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wskazało na istotną współzależność wszystkich zmiennych wierszowych w stosunku do zmiennej liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS i pozwoliły na weryfikację hipotezy HS6. Wnioskiem jest to, że wyższa liczba obsługiwanych klientów przez firmę świadczącą usługę MS ma znaczenie w powtarzalnym świadczeniu usługi MS w doskonaleniu procesów ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszenie jakości i skracanie czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługę MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,

- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenie akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodne z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiągnięciu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Siódme pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS7 dotyczyło liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS oraz jej wpływu na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.8.

Tabela 5.4.8. Liczba osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(8) = 24.32; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.87; p = 0.005$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 39.37; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 23.90; p = 0.056$	0.28	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 32.89; p = 0.011$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 18.60; p = 0.115$	0.25	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.72; p = 0.026$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.54; p = 0.006$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 23.09; p = 0.039$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 27.48; p = 0.007$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 43.25; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 37.18; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 19.97; p = 0.040$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 21.48; p = 0.020$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 25.89; p = 0.014$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 26.71; p = 0.020$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 34.92; p = 0.007$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 21.88; p = 0.040$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.44; p = 0.018$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.03; p = 0.023$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 23.64; p = 0.026$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 19.59; p = 0.071$	0.26	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.71; p = 0.004$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 20.81; p = 0.084$	0.26	Słaba siła	Niepotwierdzona

Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 41.40; p = 0.002$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.42; p = 0.041$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 25.50; p = 0.019$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 26.44; p = 0.011$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 20.68; p = 0.025$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 19.94; p = 0.046$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.89; p = 0.046$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 39.39; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 20.41; p = 0.053$	0.26	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.48; p = 0.020$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.27; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.96; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 30.31; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 50.19; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 31.90; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 27.46; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 33.46; p = 0.006$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 38.13; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 32.03; p = 0.004$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.58; p = 0.007$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 23.09; p = 0.015$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 33.90; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 26.02; p = 0.010$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 32.15; p = 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(8) = 26.24; p = 0.002$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(8) = 22.10; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 36.47; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.70; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.67; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 41.11; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 27.57; p = 0.003$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 37.72; p = 0.00$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 25.65; p = 0.005$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 31.86; p = 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 34.02; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.32; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 34.56; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.88; p = 0.006$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.54; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 49.39; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 41.34; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 30.58; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.27; p = 0.004$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.24; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.89; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 42.33; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 39.11; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.57; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wskazało na istotną współzależność wszystkich zmiennych wierszowych w stosunku do zmiennej liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS z wyjątkiem zastosowania testów jako obniżenia kosztów i skrócenia czasu, monitorowania obecności pracownika jako obniżenia kosztu i skrócenia czasu, przygotowywanie miesięcznych raportów jako skrócenia czasu. Analizy pozwoliły na weryfikację hipotezy HS7. Wnioskiem jest to, że wyższa liczba potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS ma znaczenie w powtarzalnym świadczeniu usługi MS w doskonaleniu procesów ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszenie jakości i skracanie czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługę MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,

- w procesie prowadzenie akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodne z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiąganiu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Ósme pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS8 dotyczyło długości kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.9.

Tabela 5.4.9. Długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 26.73; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.05; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.08; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.42; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.62; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.08; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 15.33; p = 0.016$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.91; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.22; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.04; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.57; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.12; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.97; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.28; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.20; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.07; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.77; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 18.55; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.36; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.70; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 17.47; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 18.31; p = 0.005$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.49; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 14.22; p = 0.034$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.99; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.25; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 17.41; p = 0.016$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.92; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.84; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.90; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.42; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.93; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.02; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.48; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.38; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.63; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.21; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.08; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.12; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.43; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.70; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.96; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.43; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.67; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.56; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.14; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.91; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.90; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 21.85; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 22.60; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.02; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.19; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.37; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.66; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.96; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.41; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.93; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.62; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.21; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.19; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.97; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.19; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.44; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.13; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.44; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 18.42; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MSa zmienną	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.49; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.63; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.18; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.67; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.09; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.57; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wskazało na istotną współzależność wszystkich zmiennych wierszowych w stosunku do zmiennej długość podpisanego kontraktu z klientem przez firmę świadczącą usługę MS. Analizy pozwoliły na weryfikację hipotezy HS8. Wnioskiem jest to, że dłuższy okres podpisania kontraktu z klientem przez firmę świadczącą usługę MS ma znaczenie w powtarzalnym świadczeniu usługi MS w doskonaleniu procesów ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszenie jakości i skracanie czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,

- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługi MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenia akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodnie z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiągnięciu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Dziewiąte pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS9 dotyczyło stanowiska zajmowanego w firmie świadczącej usługę MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.10.

Tabela 5.4.10. Stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 13.19; p = 0.018$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.39; p = 0.025$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 17.55; p = 0.058$	0.24	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 9.00; p = 0.266$	0.17	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 11.58; p = 0.252$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 12.04; p = 0.181$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 10.73; p = 0.133$	0.19	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 11.01; p = 0.182$	0.19	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 10.15; p = 0.317$	0.18	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 7.23; p = 0.487$	0.16	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 10.77; p = 0.163$	0.19	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 12.30; p = 0.190$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 3.69; p = 0.879$	0.11	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 11.98; p = 0.195$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 16.99; p = 0.080$	0.24	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 16.77; p = 0.025$	0.24	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.77; p = 0.011$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.68; p = 0.013$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 18.30; p = 0.090$	0.25	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 16.26; p = 0.036$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 16.87; p = 0.036$	0.24	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.39; p = 0.004$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 16.39; p = 0.053$	0.23	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 8.93; p = 0.364$	0.17	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.81; p = 0.020$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 16.63; p = 0.037$	0.24	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.63; p = 0.024$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 14.22; p = 0.076$	0.22	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 11.86; p = 0.116$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 13.30; p = 0.232$	0.21	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 17.66; p = 0.010$	0.24	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 13.28; p = 0.104$	0.21	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 10.18; p = 0.278$	0.18	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 17.40; p = 0.024$	0.24	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 10.42; p = 0.135$	0.19	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 9.15; p = 0.329$	0.17	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną długość stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 13.37; p = 0.071$	0.21	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.59; p = 0.039$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 4.81; p = 0.652$	0.13	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 9.01; p = 0.190$	0.17	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 16.14; p = 0.023$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 6.99; p = 0.577$	0.15	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 11.83; p = 0.183$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 16.22; p = 0.042$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 13.76; p = 0.120$	0.21	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 10.70; p = 0.294$	0.19	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 10.50; p = 0.133$	0.19	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 10.11; p = 0.292$	0.18	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(6) = 8.50; p = 0.213$	0.21	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 13.78; p = 0.027$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 8.64; p = 0.392$	0.17	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 15.20; p = 0.068$	0.23	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 18.31; p = 0.068$	0.25	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.10; p = 0.017$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 11.76; p = 0.139$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 14.87; p = 0.063$	0.22	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 12.12; p = 0.183$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 12.20; p = 0.145$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 13.08; p = 0.101$	0.21	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 12.29; p = 0.186$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 8.03; p = 0.309$	0.16	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 15.65; p = 0.106$	0.23	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 11.14; p = 0.237$	0.19	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 12.76; p = 0.064$	0.21	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 16.24; p = 0.053$	0.23	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 9.97; p = 0.337$	0.18	Słaba siła	Niepotwierdzona

Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów długość a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 11.62; p = 0.112$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 17.75; p = 0.020$	0.24	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 14.77; p = 0.127$	0.22	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 12.08; p = 0.140$	0.20	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 16.34; p = 0.044$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS	Brak Istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 19.38; p = 0.066$	0.25	Słaba siła	Niepotwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wskazało na brak istotnej współzależności wszystkich zmiennych wierszowych w stosunku do zmiennej stanowisko zajmowane w firmie świadczącej usługę MS. Analizy pozwoliły na weryfikację hipotezy HS9. Wnioskiem jest to, że zajmowane stanowisko w firmie świadczącej usługę MS nie ma znaczenia w powtarzalnym świadczeniu usługi MS w doskonaleniu procesów ZZL przez obniżenie kosztów, podnoszeniu jakości i skracaniu czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługę MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenia akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodne z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,

- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiągnięciu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Obszary, w których zajmowane stanowisko w firmie świadczącej usługę MS ma znaczenie w powtarzalnym świadczeniu usługi MS w doskonaleniu procesów ZZL to:

- przez obniżenie kosztów – w procesie selekcji i rekrutacji, w monitorowaniu czasu pracy, w monitorowaniu obecności pracownika, w monitorowaniu wydajności, w zarządzaniu miesięcznymi raportami, w organizowaniu spotkań z klientami,
- przez podnoszenie jakości - w procesie selekcji i rekrutacji, w monitorowaniu czasu pracy, w monitorowaniu punktualności, w monitorowaniu wydajności, w motywowaniu pracowników, w ocenianiu wyników i doradztwie, w prowadzeniu akt osobowych, w podnoszeniu kwalifikacji językowych, w koordynowaniu działań i produktywności, w zarządzaniu czasem i kontrola,
- przez skracanie czasu – w procesie selekcji i rekrutacji, w monitorowaniu czasu pracy, w monitorowaniu obecności pracownika, w monitorowaniu wydajności, w zarządzaniu miesięcznymi raportami, w organizowaniu spotkań z klientami.

Dziesiąte pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS10 dotyczyło powtarzanego stosowania MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL poprzez obniżanie kosztów. Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.11.

Tabela 5.4.11. Powtarzane stosowanie MS i jego wpływ na doskonalenie procesu ZZL poprzez obniżanie kosztów.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 31.83; p < 0.001$	0.4	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.84; p = 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.72; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.51; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 16.48; p = 0.004.$	0.29	Slaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.24; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.53; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.81; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.94; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.94; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.44; p < 0.001.$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.43; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.68; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.10; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.87; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.78; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 20.52; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.33; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.73; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.43; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.35; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.39; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.11; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.32; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.28; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.29; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.20; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 15.84; p = 0.041$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.15; p = 0.009$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.90; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.33; p = 0.011$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.78; p = 0.004$	0,27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.50; p = 0.007$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.88; p = 0.006$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.81; p = 0.007$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.64; p < 0.001$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.52; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.35; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.57; p = 0.004$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.02; p = 0.006$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.23; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.70; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.15; p = 0.001$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.00; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.52; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.13; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.97; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.26; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.32; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.87; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.44; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.66; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 15.36; p = 0.076$	0.23	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.64; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.66; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.34; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.91; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.08; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.77; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.66; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.26; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.59; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.18; p = 0.005$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.43; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.17; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.29; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.09; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.33; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.79; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.44; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.87; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.99; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 36.47; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.36; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.48; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.91; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.57; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.32; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.16; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.26; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.20; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.11; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.31; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.52; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.38; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.79; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.15; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.44; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.62; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.41; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.85; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.24; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.96; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.52; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.72; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 47.08; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 51.75; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.19; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.56; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.67; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.68; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 55.12; p < 0.001$	0.52	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.35; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 52.51; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.09; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 40.33; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 53.90; p < 0.001$	0.52	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.02; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.09; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.60; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 50.85; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.52; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 38.81; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.19; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.02; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 58.51; p < 0.001$	0.54	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 42.93; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 50.79; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 52.99; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 51.99; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.39; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.76; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.12; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.77; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.83; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.46; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.96; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.65; p = 0.007$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.88; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.39; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.30; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.11; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.48; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.25; p = 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.20; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.52; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.29; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.55; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.40; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.56; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.43; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.29; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.06; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 53.98; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(8) = 24.32; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 23.90; p = 0.056$	0.28	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.72; p = 0.026$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 27.48; p = 0.007$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 19.97; p = 0.040$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 26.71; p = 0.020$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.44; p = 0.018$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 19.59; p = 0.071$	0.26	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 41.40; p = 0.002$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 26.44; p = 0.011$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.89; p = 0.046$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.48; p = 0.020$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 30.31; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 27.46; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 32.03; p = 0.004$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 33.90; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(8) = 26.24; p = 0.002$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.70; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 27.57; p = 0.003$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 31.86; p = 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 34.56; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 49.39; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.27; p = 0.004$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 42.33; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 26.73; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.42; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 15.33; p = 0.016$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.04; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.97; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.07; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.36; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 18.31; p = 0.005$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.99; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.92; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.42; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.48; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.21; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.43; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.43; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.14; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 21.85; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.19; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.96; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.62; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.97; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.13; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MSa zmienną	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.49; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.67; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wykazało, że powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez obniżenie kosztów. We wszystkich relacjach między zmiennymi wystąpiła istotna współzależność zmiennych z wyjątkiem zmiennej proces podpisywania formalności a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS, zmiennej zastosowanie testów a zmienną osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS oraz zmiennej monitorowanie obecności pracownika a zmienną liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS, co weryfikuje hipotezę HS10. Powtarzane stosowanie MS w firmie świadczącej usługę MS wpływa na doskonalenie procesów ZZL przez obniżenie kosztów:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługę MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,

- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenie akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodne z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiągnięciu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Jedenaste pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS11 dotyczyło powtarzanego stosowania MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL poprzez wzrost jakości.

Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.12.

Tabela 5.4.12. Powtarzane stosowanie MS i jego wpływ na doskonalenie procesu ZZL poprzez wzrost jakości.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.50; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.45; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.16; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.88; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.47; p = 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.16; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.58; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 32.58; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.66; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.25; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.40; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.17; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.93; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.10; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.36; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.24; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 32.60; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.12; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 36.69; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.43; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.08; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.39; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 32.83; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.96; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.30; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.21; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.80; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.68; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.97; p = 0.004$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.71; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.47; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 18.65; p = 0.004$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 18.96; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.57; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.73; p = 0.004$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.20; p = 0.002$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.55; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.37; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.01; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.75; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.71; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.14; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.77; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.67; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.99; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.59; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.13; p = 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.31; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.45; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.90; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.74; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.84; p = 0.005$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.91; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.89; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.35; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.74; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.35; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.97; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.74; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.23; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.50; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.85; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.72; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.17; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 38.67; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.52; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.02; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.60; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.15; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.84; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.45; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną obsługiwaną branżą przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 44.21; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.14; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.76; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.79; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.91; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.21; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 48.57; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.11; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.33; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.96; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.13; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 47.65; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.39; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.46; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.81; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.28; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.72; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 32.80; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.98; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.45; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.21; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.17; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.94; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.28; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.70; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.19; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 40.73; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.69; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.29; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.96; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 66.72; p < 0.001$	0.58	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.93; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 44.80; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 42.93; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.62; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 58.71; p < 0.001$	0.54	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.62; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.70; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 60.46; p < 0.001$	0.55	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 60.59; p < 0.001$	0.55	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.36; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 42.98; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 53.98; p < 0.001$	0.52	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwalniania pracownika jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 43.65; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.55; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 50.80; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.56; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 51.60; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 52.11; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.54; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.75; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.54; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.27; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.51; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 47.13; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.33; p = 0.004$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.31; p < 0.001$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.99; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.23; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.65; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.26; p < 0.001$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.53; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.05; p = 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną poziom liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.21; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.68; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.32; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.19; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.16; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną poziom liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.14; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.89; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.29; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.76; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 77.87; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.87; p = 0.005$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 32.89; p = 0.011$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.54; p = 0.006$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 43.25; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 21.48; p = 0.020$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 34.92; p = 0.007$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.03; p = 0.023$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.71; p = 0.004$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.42; p = 0.041$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 20.68; p = 0.025$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 39.39; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.27; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 50.19; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 33.46; p = 0.006$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.58; p = 0.007$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 26.02; p = 0.010$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(8) = 22.10; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.67; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwalniania pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 37.72; p = 0.00$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 34.02; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.88; p = 0.006$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 41.34; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.24; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 39.11; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.05; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.62; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.91; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.57; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.28; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.77; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.70; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.49; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.25; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.84; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.93; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.38; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.08; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.70; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.67; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.91; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 22.60; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.37; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwalniania pracownika jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.41; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.21; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.19; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.44; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.63; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.09; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wykazało, że powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez wzrost jakości. We wszystkich relacjach między zmiennymi wystąpiła istotna współzależność zmiennych, co weryfikuje hipotezę HS11. Powtarzane stosowanie MS w firmie świadczącej usługę MS wpływa na doskonalenie procesów ZZL przez wzrost jakości:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,
- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługi MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenia akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodnie z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiągnięciu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika.

Dwunaste pytanie badawcze służące weryfikacji hipotezy HS12 dotyczyło powtarzanego stosowania MS oraz jego wpływu na doskonalenie procesu ZZL poprzez skrócenie czasu. Po przeprowadzaniu analiz tabel krzyżowych otrzymano następujące wyniki przedstawione w tabeli 5.4.13.

Tabela 5.4.13. Powtarzane stosowanie MS i jego wpływ na doskonalenie procesu ZZL poprzez skrócenie czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.60$; $p < 0.001$.	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.22$; $p < 0.001$.	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.94$; $p = 0.002$.	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.30$; $p < 0.001$.	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.74$; $p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.22$; $p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.36$; $p < 0.001$.	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.53$; $p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.61$; $p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.75$; $p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.83$; $p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.58$; $p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.22$; $p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.20$; $p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.06$; $p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.61$; $p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.72$; $p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.77$; $p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.12$; $p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.40; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.05; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.85; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.15; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 38.99; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.23; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.35; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 15.35; p = 0.044$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.29; p = 0.014$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.28; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.61; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.88; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.55; p = 0.009$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.51; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.87; p = 0.003$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 15.98; p = 0.012$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.04; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.89; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.93; p = 0.006$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.93; p = 0.006$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.12; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.66; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.89; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 18.71; p = 0.007$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.30; p = 0.004$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.11; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.98; p = 0.006$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.88; p = 0.003$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.50; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.36; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.01; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.03; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.94; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.26; p = 0.004$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.94; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.16; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.63; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 44.86; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.30; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.08; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.87; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.00; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.62; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.03; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.84; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.79; p = 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.78; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.63; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.89; p = 0.005$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.65; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.41; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.25; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.08; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.11; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.32; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.88; p = 0.005$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.23; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.71; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.95; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.06; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.31; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.95; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.64; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.83; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.93; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.77; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.03; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.15; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.26; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.86; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.46; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.92; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.89; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.43; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.55; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.96; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 53.26; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.60; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.27; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.56; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 44.59; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.41; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.38; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 57.04; p < 0.001$	0.53	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.36; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 63.05; p < 0.001$	0.56	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.53; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 40.05; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.04; p < 0.00$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.79; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.47; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.32; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kultury jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 67.53; p < 0.001$	0.58	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 44.60; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 56.60; p < 0.001$	0.53	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.05; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.83; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.20; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.10; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.37; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 61.88; p < 0.001$	0.56	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.48; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.95; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.50; p = 0.011$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.64; p = 0.004$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.25; p = 0.004$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.70; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.26; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.78; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.02; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.59; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.08; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.59; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.58; p = 0.004$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.75; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną poziom liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.56; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.28; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.23; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.19; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.97; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną poziom liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.92; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.29; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.50; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.68; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.57; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 39.37; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 18.60; p = 0.115$	0.25	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 23.09; p = 0.039$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 37.18; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 25.89; p = 0.014$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 21.88; p = 0.040$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 23.64; p = 0.026$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 20.81; p = 0.084$	0.26	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 25.50; p = 0.019$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 19.94; p = 0.046$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 20.41; p = 0.053$	0.26	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.96; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 31.90; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 38.13; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 23.09; p = 0.015$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 32.15; p = 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 36.47; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 41.11; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 25.65; p = 0.005$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.32; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.54; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 30.58; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.89; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.57; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.08; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.08; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.22; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.12; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.20; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 18.55; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 17.47; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 14.22; p = 0.034$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 17.41; p = 0.016$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.90; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.02; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.63; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.12; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.96; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.56; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.90; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.02; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.66; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.93; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.19; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.44; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 18.42; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.18; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.57; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przeprowadzenie analiz tabel krzyżowych wykazało, że powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez skrócenie czasu. We wszystkich relacjach między zmiennymi wystąpiła istotna współzależność zmiennych z wyjątkiem zmiennej zastosowanie testów a zmienną osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS, zmiennej monitorowanie obecności pracownika a zmienną liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS oraz zmienną zarządzanie miesięcznymi raportami a zmienną liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS, co weryfikuje hipotezę HS12. Powtarzane stosowanie MS w firmie świadczącej usługę MS wpływa na doskonalenie procesów ZZL przez skrócenie czasu:

- w procesie selekcji i rekrutacji dla wybranego klienta MS,
- w zastosowaniu testów (rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności) w ramach procesu selekcji,
- w procesie implementacji pracownika do firmy zlecającej MS według wymogów i standardów firmy,
- w onboardingu pracownika,

- w procesie podpisywania kontraktu/umowy przez pracownika z firmą świadczącą usługi MS,
- w procesie monitorowania czasu pracy pracownika,
- procesie monitorowania punktualności pracownika,
- w procesie monitorowania obecności pracownika,
- w procesie monitorowania wydajności pracownika,
- w procesie przygotowania tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- w procesie przygotowania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- w procesie organizowania spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,
- w procesie opracowania sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację,
- w procesie oceniania wyników i doradztwa pracowniczego w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne,
- w procesie prowadzenie akt osobowych pracowników w formie papierowej i elektronicznej i ich ciągłej aktualizacji,
- w procesie zapewnienia pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodnie z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- w procesie przyjmowania informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach dotyczących zauważanych problemów w firmie klienta,
- w procesie zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- w procesie przeprowadzania rozmowy dyscyplinarnej z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności z systemu IT oraz wskazanie mu ścieżki dalszego postępowania oraz pomocy w osiągnięciu celów,
- w procesie zarządzania pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie ich,
- w procesie utrzymywania i rozwijania relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta,
- w procesie koordynowania działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta (ciągłe monitorowanie produktywności na każdej zmianie dobowe, tygodniowe, miesięczne),
- w procesie sprawnego zarządzania czasem pracy i kontroli pracownika zatrudnionego.

Pozytywna weryfikacja hipotezy HS10 powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez obniżenie kosztów, HS11 powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez wzrost jakości oraz HS12 powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez skrócenie czasu pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy HG powtarzanie procesu Managed Services powoduje doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługę MS poprzez obniżenie kosztów, wzrost jakości i skrócenie czasu.

5.4.3. Wyniki badań w procesie selekcji i rekrutacji jako elementu doskonalenia ZZL

Usprawnianie procesu selekcji i rekrutacji jako elementu doskonalenia ZZL w usłudze MS opierało się na 5 subprocesach zawartych w ankiecie badawczej w odniesieniu do obniżeniu kosztów, wzrostu jakości i skracania czasu.

Wszystkie 5 subprocesów ma wpływ na obniżanie kosztów w usprawnianiu procesu selekcji i rekrutacji z wyjątkiem (Tabela 5.4.14.):

- procesu podpisywania kontraktu w stosunku do obsługiwanej branży,
- zastosowania testów rekrutacyjnych w stosunku do liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu przez firmę świadczącą usługi MS.

Tabela 5.4.14 Subprocesy w procesie selekcji i rekrutacji w aspekcie obniżania kosztów

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 31.83; p < 0.001$	0.4	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.84; p = 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.72; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.51; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 16.48; p = 0.004$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.28; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.29; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.20; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 15.84; p = 0.041$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.15; p = 0.009$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.32; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.87; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.44; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.66; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(9) = 15.36; p = 0.076$	0.23	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 36.47; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.36; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.48; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.91; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.57; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 51.75; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.19; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.56; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.67; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.68; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.39; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.76; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.12; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.77; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.83; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(8) = 24.32; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 23.90; p = 0.056$	0.28	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.72; p = 0.026$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 27.48; p = 0.007$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 19.97; p = 0.040$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 26.73; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.42; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 15.33; p = 0.016$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.04; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.97; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Wszystkie subprocesy (5) mają wpływ na podnoszenie jakości w usprawnianiu procesu selekcji i rekrutacji (Tabela 5.4.15).

Tabela 5.4.15. Subprocesy w procesie selekcji i rekrutacji w aspekcie podnoszenia jakości

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.50; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.45; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.16; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.88; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.47; p = 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.30; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.21; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.80; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.68; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.97; p = 0.004$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.45; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.90; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.74; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.84; p = 0.005$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.91; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.14; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.76; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.79; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.91; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.21; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.19; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 40.73; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.69; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.29; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.96; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.54; p < 0.00$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.75; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.54; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.27; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.51; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.87; p = 0.005$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 32.89; p = 0.011$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.54; p = 0.006$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 43.25; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 21.48; p = 0.020$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.05; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.62; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.91; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.57; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.28; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Wskazane subprocesy w liczbie 5 maja wpływ na skracanie czasu w usprawnianiu procesu selekcji i rekrutacji z wyjątkiem (Tabela 5.4.16.):

- zastosowania testów rekrutacyjnych do liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS

Tabela 5.4.16. Subprocesy w procesie selekcji i rekrutacji w aspekcie skracania czasu

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.60; p < 0.001.$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.22; p < 0.001.$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.94; p = 0.002.$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.30; p < 0.001.$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.74; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.23; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.35; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 15.35; p = 0.044$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.29; p = 0.014$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.28; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.36; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.01; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.03; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.94; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.26; p = 0.004$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.11; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.32; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.88; p = 0.005$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.23; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.71; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.60; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.27; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.56; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 44.59; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.41; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.48; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.95; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.50; p = 0.011$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.64; p = 0.004$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.25; p = 0.004$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 39.37; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 18.60; p = 0.115$	0.25	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 23.09; p = 0.039$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 37.18; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 25.89; p = 0.014$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces selekcji i rekrutacji jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.08; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zastosowanie testów jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.08; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces implementacji pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.22; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Onboarding pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.12; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces podpisywania formalności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.20; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Przy kompleksowym usprawnianiu procesu selekcji i rekrutacji jako doskonaleniu ZZL w usłudze MS znaczenie mają wszystkie subprocesy (w liczbie 5) w obniżaniu kosztów, podnoszeniu jakości i skracaniu czasu zawarte w ankiecie badawczej z wyjątkiem:

- procesu podpisywania kontraktu w stosunku do obsługiwanej branży w przypadku obniżania kosztów,
- zastosowania testów rekrutacyjnych w stosunku do liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu przez firmę świadczącą usługi MS w przypadku obniżania kosztów oraz skracania czasu.

5.4.4. Wyniki badań w usprawnianiu zarządzania zasobami ludzkimi w usłudze MS na podstawie współczynników KPI jako elementu doskonalenia ZZL

Usprawnianie zarządzania zasobami ludzkimi w usłudze MS na podstawie współczynników KPI wyróżnionych w ankiecie badawczej jako 4 subprocesy wykazało, że mają wpływ na obniżenie kosztów, podniesienie jakości oraz skrócenie czasu z wyjątkiem:

- monitorowania obecności pracownika w stosunku do liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS w aspekcie obniżania kosztów i skracania czasu.

Tabela 5.4.17. Subprocesy usprawniania zarządzania zasobami ludzkimi w usłudze MS na podstawie współczynników KPI w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.24; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.53; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.81; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.94; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.90; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.33; p = 0.011$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.78; p = 0.004$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.50; p = 0.007$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.64; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.66; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.34; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.91; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.32; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.16; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.26; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.20; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 55.12; p < 0.001$	0.52	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.35; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 52.51; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.09; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.46; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.96; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.65; p = 0.007$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.88; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 26.71; p = 0.020$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.44; p = 0.018$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 19.59; p = 0.071$	0.26	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 41.40; p = 0.002$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.07; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.36; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 18.31; p = 0.005$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.99; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.16; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.58; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 32.58; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.66; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.71; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.47; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 18.65; p = 0.004$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 18.96; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.89; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.35; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.74; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.35; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 48.57; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.11; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.33; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.96; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 66.72; p < 0.001$	0.58	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.93; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 44.80; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 42.93; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 47.13; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.33; p = 0.004$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.31; p < 0.001$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.99; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 34.92; p = 0.007$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.03; p = 0.023$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.71; p = 0.004$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.42; p = 0.041$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.77; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.70; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.49; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.25; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.22; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.36; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.53; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.61; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.61; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.88; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.55; p = 0.009$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.51; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.94; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.16; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.63; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 44.86; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.95; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.06; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.31; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.95; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.38; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 57.04; p < 0.001$	0.53	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.36; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 63.05; p < 0.001$	0.56	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.70; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.26; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.78; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.02; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 21.88; p = 0.040$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 23.64; p = 0.026$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 20.81; p = 0.084$	0.26	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 25.50; p = 0.019$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie czasu pracy jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 18.55; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie punktualności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 17.47; p = 0.004$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie obecności pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 14.22; p = 0.034$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Monitorowanie wydajności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 17.41; p = 0.016$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

4 subprocesy związane ze współczynnikami KPI w ramach doskonalenia ZZL w usłudze MS to:

- monitorowanie czasu pracy pracownika,
- monitorowanie punktualności pracownika,
- monitorowanie obecności pracownika,
- monitorowanie wydajności pracownika.

5.4.5. Wyniki badań w oparciu o szersze wykorzystanie IT w usłudze MS

Szersze wykorzystanie narzędzi IT w usłudze MS oraz wyróżnienie 6 subprocesów wykazało doskonalenie ZZL w ramach tej usługi odbywa się przez obniżenie kosztów, podniesienie jakości i skrócenie czasu (Tabela 5.4.18)

Tabela 5.4.18. Wykorzystanie narzędzi IT w usłudze MS jako doskonalenie ZZL w aspekcie obniżenia kosztów, podniesienia jakości oraz skrócenia czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.94; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.87; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.33; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.43; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.11; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.32; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.88; p = 0.006$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.57; p = 0.004$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.70; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.00; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.97; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.26; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.08; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.18; p = 0.005$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.29; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.33; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.87; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.99; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.11; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.15; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.41; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.24; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.72; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 47.08; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 40.33; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 50.85; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.19; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 58.51; p < 0.001$	0.54	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 52.99; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 51.99; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.39; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.20; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.55; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.56; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.06; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 53.98; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 26.44; p = 0.011$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 32.03; p = 0.004$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.70; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 31.86; p = 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.27; p = 0.004$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 42.33; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.92; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.43; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.19; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.62; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.49; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.67; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.25; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.36; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.12; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.43; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 32.83; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.96; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.57; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.01; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.14; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.67; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.13; p = 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.31; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.97; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.72; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.52; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.60; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.45; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 44.21; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.13; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.28; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.98; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.21; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.28; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.70; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.62; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 60.59; p < 0.001$	0.55	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 53.98; p < 0.001$	0.52	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.55; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 51.60; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 52.11; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.23; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną poziom liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.21; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.19; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną poziom liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.14; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.76; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 77.87; p < 0.001$	0.51	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 20.68; p = 0.025$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.58; p = 0.007$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.67; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 34.02; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.24; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 39.11; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.84; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.67; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.37; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.21; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.63; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.09; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.75; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.06; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.77; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.40; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.15; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 38.99; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.87; p = 0.003$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.93; p = 0.006$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.89; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.30; p = 0.004$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.88; p = 0.003$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.50; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.30; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.03; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.78; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.89; p = 0.005$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.25; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.08; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.64; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.15; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.46; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.89; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.96; p = 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 53.26; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.53; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 46.32; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 56.60; p < 0.001$	0.53	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.83; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 41.37; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 61.88; p < 0.001$	0.56	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.59; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną poziom liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.56; p = 0.002$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.19; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną poziom liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.92; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.68; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.57; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 19.94; p = 0.046$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 23.09; p = 0.015$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 41.11; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.32; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.89; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.57; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.90; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Prowadzenie akt osobowych jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.56; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Przyjmowanie informacji zwrotnych jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.66; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Rozmowa dyscyplinarna jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.19; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Koordynowanie działań i produktywności jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.18; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie czasem i kontrola pracownika MS jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.57; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

Szersze wykorzystanie narzędzi IT w usłudze MS prowadzi do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi przez obniżenie kosztów, podniesienie jakości oraz skrócenie czasu w następujących subprocesach:

- przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,
- prowadzenie akt osobowych w formie elektronicznej,
- przyjmowanie informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach zauważanych problemów w firmie klienta,
- przeprowadzaniu rozmów dyscyplinarnych z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności,

- koordynowanie działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta
- sprawne zarządzanie czasem pracy i kontrola pracownika zatrudnionego.

5.4.6. Wyniki badań w dodatkowych subprocesach wspierających MS oraz jej doskonalenia ZZL

Dodatkowe 9 subprocesów ma wpływ na całość usług Managed Services oraz jej doskonalenia ZZL w jej ramach w aspekcie obniżania kosztów, wzrostu jakości oraz skracania czasu z wyjątkiem przygotowywanie i monitorowanie dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta do liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS w ramach skrócenia czasu . Są to:

- przygotowywanie i monitorowanie dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- organizowanie spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,,
- opracowanie sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację
- ocenianie wyników i doradztwo pracownicze w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne
- zapewnienie pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodne z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- proces zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- zarządzanie pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie,
- utrzymywanie i rozwijanie relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta.

Tabela 5.4.19. Pozostałe 9 subprocesów doskonalących ZZL w usłudze MS w aspekcie obniżenia kosztów, podnoszenia jakości, skracania czasu.

Analizowana zmienna	Wynik	Wynik testu χ^2	Siła relacji V Cramera	Ocena siły relacji	Status hipotezy
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.44; p < 0.001$.	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.43; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.68; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.10; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.78; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 20.52; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.73; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.35; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 34.39; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.81; p = 0.007$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.64; p < 0.001$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.52; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.35; p = 0.006$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.02; p = 0.006$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.23; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.15; p = 0.001$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.52; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.13; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.77; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.66; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.26; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.59; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.43; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.17; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.09; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.79; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.44; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.31; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.52; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.38; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 30.79; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.44; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.62; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.85; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.96; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.52; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 53.90; p < 0.001$	0.52	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.02; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.09; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 47.60; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.52; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 38.81; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.02; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 42.93; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 50.79; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.30; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.11; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.48; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.25; p = 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.52; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.29; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.40; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.43; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.29; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.89; p = 0.046$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 22.48; p = 0.020$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 30.31; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 27.46; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 33.90; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(8) = 26.24; p = 0.002$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 27.57; p = 0.003$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 34.56; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 49.39; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.42; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.48; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.21; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.43; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.14; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 21.85; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.96; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.97; p = 0.002$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako obniżenie kosztów a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.13; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.40; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.17; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.93; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.10; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.24; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 32.60; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 36.69; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.08; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.39; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.73; p = 0.004$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 19.20; p = 0.002$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.55; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.37; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.75; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 19.71; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.77; p = 0.002$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.99; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.59; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 46.74; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.23; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.50; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.85; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 42.17; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 38.67; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 43.02; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.15; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.84; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 47.65; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.39; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.46; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 41.81; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.72; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 32.80; p < 0.001$	0.40	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.45; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.17; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.94; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 58.71; p < 0.001$	0.54	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 37.62; p < 0.001$	0.43	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.70; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 60.46; p < 0.001$	0.55	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.36; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 42.98; p < 0.001$	0.46	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 43.65; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 50.80; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 49.56; p < 0.001$	0.50	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.65; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 22.26; p < 0.001$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.53; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.05; p = 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.68; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.32; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 24.16; p = 0.001$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 39.89; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 34.29; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 39.39; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.27; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 50.19; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 33.46; p = 0.006$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 26.02; p = 0.010$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(8) = 22.10; p = 0.002$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 37.72; p = 0.00$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 28.88; p = 0.006$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną liczbą osób potrzebną do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 41.34; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 26.93; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.38; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.08; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 20.70; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.91; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(4) = 22.60; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.41; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.19; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako wzrost jakości a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.44; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 24.83; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 35.58; p < 0.001$	0.42	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 30.22; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 31.20; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.61; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.72; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 29.12; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 33.05; p < 0.001$	0.41	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną Staż świadczenia usługi MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.85; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 15.98; p = 0.012$	0.23	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.04; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.89; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.93; p = 0.006$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 23.12; p = 0.002$	0.28	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.66; p = 0.002$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 18.71; p = 0.007$	0.25	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 26.11; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 20.98; p = 0.006$	0.26	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 38.08; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.87; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.00; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.62; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.84; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.79; p = 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.63; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 33.65; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną obsługiwana branża przez firmę świadcząca usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.41; p = 0.002$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.83; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.93; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.77; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.03; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 45.26; p < 0.001$	0.39	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 32.86; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 36.92; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 37.43; p < 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną zasięg działania firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 35.55; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 40.05; p < 0.001$	0.45	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.04; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.79; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 48.47; p < 0.001$	0.49	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 67.53; p < 0.001$	0.58	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 44.60; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 39.05; p < 0.001$	0.44	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.20; p < 0.001$	0.48	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 45.10; p < 0.001$	0.47	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.08; p < 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 28.59; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 21.58; p = 0.004$	0.27	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 29.75; p = 0.001$	0.31	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.28; p < 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 27.23; p < 0.001$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 31.97; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 40.29; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną liczbą klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(9) = 25.50; p < 0.001$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Brak istotnej współzależności zmiennych	$\chi^2(12) = 20.41; p = 0.053$	0.26	Słaba siła	Niepotwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 29.96; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 31.90; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 38.13; p = 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach I kulturze jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 32.15; p = 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 36.47; p = 0.001$	0.35	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną liczbą osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 25.65; p = 0.005$	0.29	Słaba siła	Potwierdzona

Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 40.54; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(12) = 30.58; p = 0.002$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie miesięcznymi raportami jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.02; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Organizowanie spotkań z klientem jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 28.63; p < 0.001$	0.38	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Motywowanie pracowników jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.12; p = 0.001$	0.32	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Ocenianie wyników i doradztwo jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 25.96; p < 0.001$	0.36	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zapewnienie wiedzy o wartościach i kulturze jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 22.90; p < 0.001$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Podnoszenie kwalifikacji językowych jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 23.02; p = 0.002$	0.34	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Proces zwolnienia pracownika jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 27.93; p < 0.001$	0.37	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Zarządzanie pulą pracowników jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 21.44; p < 0.001$	0.33	Umiarkowana siła	Potwierdzona
Relacja między zmienną Dobre relacje z kierownictwem jako skrócenie czasu a zmienną długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS	Istotna współzależność zmiennych	$\chi^2(6) = 18.42; p = 0.002$	0.30	Umiarkowana siła	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R(R Core Team, 2023).

5.5. Wnioski końcowe i rekomendacje

5.5.1. Weryfikacja hipotez

Pierwsza ankieta badawcza przeprowadzona w okresie od września 2021 do grudnia 2021 na terenie Wielkiej Brytanii wśród osób zapewniających klientom usługę MS, mimo iż nie pozwoliła na pozytywne zweryfikowanie hipotez, w wyniku obliczeń statystycznych doprowadziła do interesujących wniosków:

- redukcja kosztów poniesionych na proces selekcji i rekrutacji w firmie oferującej usługę MS wpływa odwrotnie proporcjonalnie, zależność tą potwierdza także badanie przeprowadzone przez HFS Research w 2021 roku w Cambridge na przykładzie 800 największych globalnych firm na świecie. Niska wydajność może doprowadzić do utraty kontaktu outsourcingowego w kompleksowym zarządzaniu w postaci usługi MS natomiast dostępne narzędzia IT do zarządzania zasobami ludzkimi mogą prowadzić do rozszerzenia usługi w postaci MS,
- frekwencja (fulfillment) pracowników wpływa na wydajność firmy a punktualność powiązana z zasadami BHP umożliwia poszukiwanie rozwiązań dla wzrostu dojrzałości organizacji. Ważnym aspektem jest to, że MS prowadzi do oszczędności kosztowych oraz pozwala na bezpośredni nadzór nad organizacją świadczącą MS, co prowadzi do wzrostu dojrzałości organizacji,
- punktualność pracowników oraz obsługa działu IT zapewniająca kontrolę w zarządzaniu personelem przez firmy świadczące MS prowadzi do wzrostu zaufania i ogranicza ryzyko w relacjach między klientem a firmą świadczącą MS,

- system wydajności (Pick Performance) opiera się i czerpie korzyści oparte na doświadczeniach pochodzących z firm międzynarodowych świadczących usługi w ramach MS.

Przeprowadzenie drugiej ankiety badawczej pozwoliło na weryfikację hipotez (głównej i szczegółowych) na podstawie analizy tabel krzyżowych w programie R i wszystkie hipotezy zostały potwierdzone co przedstawia tabela 5.4.20.

Tabela 5.4.20. Weryfikacja hipotez.

Hipoteza	Status hipotezy	Metoda
Czas prowadzenia działalności na rynku przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS1)	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych w programie R (Tabela 5.4.2.) oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS2).	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.3.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS3).	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.4.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Zasięg działania firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS4).	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.5.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS5).	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.6.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS6).	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.7.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS7)	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.8.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS ma	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.9.) w programie R oraz wyniki otrzymane

wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS8).		od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Stanowisko zajmowane w przez firmie świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS9).	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.10.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez obniżenie kosztów (HS10).	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.11.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez wzrost jakości (HS11).	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.12.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez skrócenie czasu (HS12).	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.13.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)
Powtarzanie procesu Managed Services powoduje doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługę MS poprzez obniżenie kosztów, wzrost jakości i skrócenie czasu (HG)	Potwierdzona	Analizy tabel krzyżowych (Tabela 5.4.11., Tabela 5.4.12., Tabela 5.4.13.) w programie R oraz wyniki otrzymane od respondentów (Tabela 5.4.1.)

Źródło: opracowanie własne

Potwierdzeniu hipotez badawczych służą także w sposób pośredni wypowiedzi wybranych respondentów (wywiady) przeprowadzone na terenie Wielkiej Brytanii z osobami zarządzającymi firmami oferującymi usługi MS.

5.5.2. Weryfikacja pytań badawczych

Pytania badawcze posłużyły rozwiązaniu problem badawczego i pokazały, że Managed Services jest narzędziem doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, bo:

- dłuższy czas prowadzenia działalności ma wpływ na doskonalenie ZZL w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu,
- większe zatrudnienie ma wpływ na doskonalenie ZZL w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu,
- rodzaj obsługiwanej branży przez firmę świadcząca usługę MS ma wpływ na doskonalenie ZZL w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu (logistyka i dystrybucja),

- większy zasięg działania firmy ma wpływ na doskonalenie ZZL w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu,
- wyższy poziom zaawansowania technologicznego ma wpływ na doskonalenie ZZL w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu,
- wyższa liczba klientów obsługiwanych ma wpływ na doskonalenie ZZL w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu,
- większa liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego ma wpływ na doskonalenie ZZL w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu,
- dłuższy okres podpisanego kontraktu z klientem przez firmę świadczącą MS ma wpływ na doskonalenie ZZL w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu,
- zajmowane stanowisko w firmie świadczącej MS nie ma wpływu na doskonalenie ZZL w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu,
- powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez obniżenie kosztów,
- powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez wzrost jakości,
- powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez skrócenie czasu.

W kompleksowym usprawnianiu procesu selekcji i rekrutacji jako doskonaleniu ZZL w usłudze MS znaczenie ma pięć subprocesów (proces selekcji i rekrutacji kandydatów dla wybranego klienta MS, zastosowanie testów – rekrutacyjnego, językowego, psychologicznego i umiejętności – w ramach procesu selekcji, proces implementacji pracownika do firmy, według wymogów i standardów firmy, onboarding pracownika w ramach usługi MS, proces podpisywania umowy/kontraktu przez pracownika z firmą świadczącą usługę MS) w obniżaniu kosztów, podnoszeniu jakości i skracaniu z wyjątkiem:

- procesu podpisywania kontraktu w stosunku do obsługiwanej branży w przypadku obniżania kosztów,
- zastosowania testów rekrutacyjnych w stosunku do liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu przez firmę świadczącą usługi MS w przypadku obniżania kosztów oraz skracania czasu.

Usprawnianie zarządzania zasobami ludzkimi w usłudze MS na podstawie współczynników KPI wyróżnionych w ankiecie badawczej jako 4 subprocesy (monitorowanie obecności pracownika, monitorowanie wydajności pracownika, monitorowanie czasu pracy pracownika, monitorowanie punktualności pracownika) wykazało, że ma wpływ na obniżenie kosztów, podniesienie jakości oraz skrócenie czasu z wyjątkiem:

- monitorowania obecności pracownika w stosunku do liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS w aspekcie obniżania kosztów i skracania czasu.

Szersze wykorzystanie narzędzi IT w usłudze MS prowadzi do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi przez obniżenie kosztów, podniesienie jakości oraz skrócenie czasu w następujących subprocesach:

- przygotowywanie tygodniowych wynagrodzeń dla pracowników,

- prowadzenie akt osobowych w formie elektronicznej,
- przyjmowanie informacji zwrotnych od pracowników w kwestiach zauważanych problemów w firmie klienta,
- przeprowadzaniu rozmów dyscyplinarnych z pracownikiem wskazując mu przyczyny stanu rzeczy opartego na danych empirycznych dotyczących produktywności,
- koordynowanie działań z przełożonymi i zarządem w celu zwiększania produktywności w firmie klienta
- sprawne zarządzanie czasem pracy i kontrola pracownika zatrudnionego.

Dodatkowe 9 subprocesów wyszczególnione w ankiecie badawczej wykazało w badaniach statystycznych wpływ na całość usługi Managed Services oraz doskonalenie ZZL w jej ramach, w aspekcie obniżania kosztów, wzrostu jakości oraz skracania czasu z wyjątkiem przygotowywania i monitorowania dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta do liczby osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS w ramach skrócenia czasu. Te subprocesy to:

- przygotowywanie i monitorowanie dziennych, tygodniowych, miesięcznych raportów dla klienta,
- organizowanie spotkań z klientem w celu przeglądu działalności,,
- opracowanie sposobu zatrzymania pracowników poprzez motywację
- ocenianie wyników i doradztwo pracownicze w celu poprawy wydajności - spotkania, rozmowy, w tym procedury dyscyplinarne
- zapewnienie pracownikom wiedzy w zakresie wartości i kultury klienta zgodne z wymaganiami organizacyjnymi – szkolenia, spotkania, edukacja,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie języka angielskiego poprzez prowadzenie darmowych kursów językowych,
- proces zwolnienia pracownika oparty na wewnętrznych procedurach HR klienta,
- zarządzanie pulą pracowników poprzez zatrudnianie, utrzymywanie lub zwalnianie,
- utrzymywanie i rozwijanie relacji z kierownictwem w celu rozwiązywania problemów, skarg pracowników zgodnie z istniejącą polityką klienta.

5.5.3. Weryfikacja celów badawczych

Cel główny pracy doktorskiej został osiągnięty poprzez wskazanie, że powtarzalność usługi MS prowadzi do usprawniania procesu selekcji i rekrutacji przy wykorzystaniu współczynników KPI oraz szerszemu zastosowaniu narzędzi IT do obniżenia kosztów, poprawienia jakości oraz skracania czasów wszystkich subprocesów.

Cel poznawczy dysertacji został osiągnięty przez doprecyzowanie definicji Managed Services w oparciu o krytyczny przegląd literatury, opinie respondentów i identyfikację czynników, które mają wpływ na doskonalenie ZZL przy zastosowaniu MS w przedsiębiorstwach świadczących MS.

Managed Services to praktyka polegająca na outsourcingu odpowiedzialności za utrzymanie i przewidywanie zapotrzebowania na szereg procesów i funkcji w celu usprawnienia operacji i zmniejszenia wydatków budżetowych poprzez redukcję personelu zatrudnionego bezpośrednio⁶¹³. Na potrzeby dysertacji Managed Services jest rozumiany przez autora jako narzędzie w outsourcingu odpowiedzialne za kompleksowe usługę zarządzaną w procesie

⁶¹³ K. Palachuk, Managed Service in... op. cit., s. 208.

zarządzania zasobami ludzkimi i procesami wspierającymi na podstawie podstawowych kluczowych współczynników efektywności (KPI) przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi IT w oparciu o trójkąt doskonalenia: jakość, koszt i czas.

Cel badawczy w pracy doktorskiej został zrealizowany przez:

- wskazanie 24 subprocesów w ramach elementów MS,
- zweryfikowanie hipotezy: powtarzalność MS umożliwia doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie jakości, kosztów i czasu w firmach świadczących usługi zarządzane,
- opracowanie modelu badawczego MS dla doskonalenia ZZL w przedsiębiorstwach świadczących usługę MS w oparciu o trójkąt jakości – jakość, koszt, czas.

Cel aplikacyjny dysertacji został zrealizowany przez opracowanie zaleceń wskazujących kierunek doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi przy użyciu Managed Services przez przedsiębiorstwa świadczące MS

5.5.4. Niedoskonałość badań

Niedoskonałość badania przeprowadzonego przez autora dysertacji może wynikać z:

- niedostatecznie dużej próby badawczej (pierwsze badanie objęło 300 osób, drugie 100 osób),
- zastosowaniu formularza ankiet online,
- brak możliwości kontroli podczas wypełniania ankiety przez respondenta,
- możliwości pomijania pytań przez respondenta,
- badania zostało przeprowadzone w języku angielskim, gdzie tłumaczenie na język polski nie zawsze odzwierciedla sens pytania badawczego,
- ankieta autorska wynikająca z doświadczenia autora dysertacji mogąca nie zawierać wszystkich informacji dotyczących kompleksowego ujęcia zagadnień związanych z usługą MS,
- brak szerokiej literatury oraz możliwości skorzystania z doświadczenia badaczy w badanym obszarze,
- próba przeniesienia doświadczenia autora dysertacji w obszar teorii i udowodnienia postawionych hipotez,
- brak odniesienia do badań z zakresu MS w literaturze światowej

5.5.5 Rozmowy (interview) z przedstawicielami firm MS w Wielkiej Brytanii

Wypowiedź Rekrutera/konsultanta w jednej z firm Managed Service w Wielkiej Brytanii i jego informacja zwrotna (feedback) dotycząca doskonalenia procesu selekcji i rekrutacji.

Najważniejsze w rekrutacji w Managed Services jest cięcie kosztów przy jednoczesnym zachowaniu jakości i zróżnicowania puli kandydatów. Najważniejsze elementy tego procesu to:

- priorytetyzacja jakości nad liczbą kandydatów,
- cięcie kosztów na ogłoszeniu o pracę,
- zwiększanie udziału social mediów w pozyskiwaniu kandydatów,
- wybieranie automatyzacji procesów poprzez automatyzację umieszczania ogłoszeń o pracę, przegląd CV, zarządzanie dostępną pulą kandydatów, planowanie rozmów kwalifikacyjnych,
- planowanie rozmów kwalifikacyjnych online,
- zachęcanie do polecania pracowników,

- utrzymywanie puli kandydatów,
- udoskonalanie procesu oceny kandydatów,
- monitorowanie przepływu kandydatów i innych wskaźników,
- renegocjacje stawek godzinowych,
- koncentracja się na dobrze wykwalifikowanych osobach oraz ich pozyskiwanie przez szczegółowe opisy stanowisk i skracanie czasu rekrutacji,
- zmniejszenie wydatków na portale ogłoszeniowe poprzez wybieranie oprogramowania IT do zatrudniania ze zintegrowanymi funkcjami portali ogłoszeniowych w celu oszczędności kosztowych i identyfikowanie tablice informacyjnych o najlepszych wynikach,
- wykorzystywanie mediów społecznościowych do rekrutacji, dzięki czemu rekrutacja społecznościowa jest opłacalna, zapewnia wysoki wskaźnik sukcesu i szybsze procesy. Wykorzystywanie oprogramowania rekrutacyjnego upraszcza proces ich publikowania,
- wybór automatyzacji zamiast rekrutacyjnych agencji zewnętrznych, co usprawnia pozyskiwanie kandydatów, ich sprawdzanie i zarządzanie za pomocą oprogramowania rekrutacyjnego w celu zmniejszenia wydatków i zyskania kontroli,
- planowanie rozmów kwalifikacyjnych online: Zdalne zatrudnianie zmniejsza koszty logistyczne. Używanie oprogramowania rekrutacyjnego do jego efektywnego planowania,
- zachęcanie do polecania pracowników: Polecenia pracowników są niezawodne i opłacalne. Wykorzystanie nowoczesnych systemów ATS (Application Tracking System) dla łatwego zarządzania,
- utrzymywanie puli kandydatów poprzez zbudowanie listy kandydatów na przyszłe stanowiska, co daje zwiększenie wydajności jednocześnie redukując koszty zatrudnienia,
- doskonalenie procesu oceny kandydata poprzez wdrażanie inteligentnych pytań i automatyzacji w celu poprawy jakości kandydatów i usprawniania selekcji,
- monitorowanie przepływu kandydatów poprzez wskaźniki: analizowanie źródła zatrudnienia, czasu zatrudnienia, wskaźniki odrzuceń kandydatów, danych dotyczących puli kandydatów w celu zoptymalizowania procesów,
- pełna negocjacja poprzez przejmowanie kontroli nad kosztami rekrutacji i decyzji opartych na danych.

Wypowiedź Implementing Managera w jednej z firm Managed Service w Wielkiej Brytanii i jego informacja zwrotna (feedback) dotycząca wskaźników KPI w ZZL w MS.

Skuteczne zastosowanie wskaźników HR w ZZL w MS zapewnia cenny wgląd w wydajność pracowników, poziom zaangażowania i ogólny stan organizacji. Mierząc właściwe wskaźniki KPI, można podejmować oparte na danych decyzje w celu ulepszenia procesów, zwiększenia zadowolenia pracowników i poprawy wyników biznesowych. Obecnie przy wykorzystaniu narzędzi IT mierzony jest:

- współczynnik rotacji pracowników – wysoka rotacja może wskazywać na podstawowe problemy, takie jak zaangażowanie pracowników, nieskuteczne przywództwo lub nieodpowiednie pogramy szkoleniowe. Monitorowanie tego wskaźnika pozwala zidentyfikować obszary wymagające usprawnienia i poprawy celem wdrożenia strategii do zatrzymywania najlepszych pracowników,
- czas zatrudnienia mierzy czas potrzebny do obsadzenia wolnego stanowiska. Długi proces rekrutacji może skutkować wzrostem kosztów i spadkiem produktywności. Monitorowanie tego wskaźnika pozwala usprawniać procesy rekrutacyjne, skraca czas

rekrutacji i zapewnia stały przepływ wykwalifikowanych kandydatów w celu wspierania klienta przez firmę MS,

- satysfakcja i zaangażowanie pracowników, które są kluczowymi czynnikami wpływającymi na produktywność, retencje i sukces klienta. Stosuje się tutaj ankiety i mechanizmy informacji zwrotnej do tzw. Employee Net Promoter Score (eNPS), który mierzy lojalność i zadowolenie pracowników,
- wskaźnik zwrotu z inwestycji w szkolenia i rozwój w celu budowania wykwalifikowanej i zmotywowanej siły roboczej, które pomagają ocenić skuteczność programów szkoleniowych. Analizując ten wskaźnik optymalizujemy inicjatywy szkoleniowe by dostosować je do celów biznesowych i maksymalizować zwrot w rozwój pracowników,
- wskaźniki różnorodności, które wspierają innowacyjność, kreatywność i odporność organizacji. Te wskaźniki kultywują przynależność do organizacji, w której każdy pracownik czuje się doceniany i czuje realny wpływ na rozwój firmy.

Stosowanie wskaźników HR w MS dla klienta zapewniają bezcenny wgląd w różne aspekty zarządzania siłą roboczą, od rekrutacji i utrzymania pracowników po zaangażowanie i różnorodność pracowników. Wykorzystując siłę podejmowania decyzji w oparciu o dane, HR może napędzać pozytywne zmiany organizacyjne, poprawiać doświadczenia pracowników i osiągać długoterminowy sukces.

Wypowiedź księgowego w firmie MS w Wielkiej Brytanii

Stosowanie outsourcingu przynosi klientowi od 20% do 30% oszczędności. Jest to potwierdzone przez K. Coyne, S.T. Coyne oraz E.J. Coyne w Harvard Business Review w roku 2010. Zaletami dla klienta przy stosowaniu MS według pracownika księgowości firmy MS są:

- zwiększona wydajność, pozwalająca skoncentrować się na kluczowych czynnościach,
- usprawniona procedura rekrutacji,
- profesjonalny przegląd zasad klienta,
- regulacja płac i wynagrodzeń,
- poprawa relacji z pracownikami,
- zapewnienie profesjonalnych szkoleń i rozwoju pracowników.

Wypowiedź prezesa (CEO) w firmie MS w Wielkiej Brytanii

Żeby być atrakcyjnym na rynku usług Managed Services w Wielkiej Brytanii trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie co zrobić, żeby być na nim widocznym. Odpowiedź jest podobna do decyzji odnoszącej się do kupienia nowego samochodu. Jest wiele samochodów na rynku w salonach samochodowych. Pytanie co zrobić, żeby klient wybrał naszą firmę? Trzeba dokonać kompleksowej oceny rynku oraz ocenić stan swojej firmy MS. Żeby być coraz bardziej atrakcyjnym na rynku należy doskonalić firmę MS w następujących obszarach:

- rozwijać obecną infrastrukturę IT poprzez inwestowanie zarówno w nowe rozwiązania technologiczne, systemowe i w sztuczną inteligencję, Obecnie sprawdza się to szczególnie w procesie selekcji i rekrutacji pracowników dla klienta przez firmę MS,
- konieczne jest zidentyfikowanie różnic technologicznych na poziomie dostawcy MS i klient. Kierunek zmian musi podążać za wymaganiami klienta w celu usprawniania i doskonalenia procesów,
- ważnym aspektem jest rozważanie relacji kosztów i korzyści. Inwestycje poniesione na implementację kontraktu outsourcingowego muszą przynosić korzyści określone w czasie, celem zapewniania płynności finansowej firmy MS,
- należy określić pozycję firmy MS na rynku oraz posiadać odpowiednie dopasowania do kryteriów klientów oraz możliwość ich spełniania a jednocześnie usprawniania i doskonalenia,

- ważne są na rynku referencje oraz wiedza specjalistyczna, według której weryfikuje firmę klient MS ,
- przeprowadzanie studiów przypadków (case studies) w celu określenia produktywności klienta w czasie rzeczywistym. Jest to ważny aspekt sukcesu oraz utrzymania kontraktu outsourcingowego w ujęciu długoterminowym,
- wysokie znaczenie dostosowania kulturowego i strategicznego do klienta,
- bieżący system komunikacji z klientem i raportowania,
- dopasowanie do zmian i skalowanie, co daje elastyczność w obsłudze oraz ciągła kontynuacja doskonalenia procesów,
- umiejętność wykorzystywania najwyższej klasy wiedzy celem doskonalenia także pozycjonowanie się poprzez innowacje technologiczne i wydajnościowe,

Wypowiedź Contract Managera w firmie MS w Wielkiej Brytanii.

Cały proces implementacji kontraktu outsourcingowego w firmie w ramach usługi MS rozpoczyna się po wygraniu kontraktu. Pierwszym etapem jest proces selekcji i rekrutacji pracowników dopasowany do wymagań klienta. W tym etapie liczy się czas rekrutacji poniesiony koszt oraz jakość zrekrutowanych kandydatów. Obecnie używa się zarówno zautomatyzowanych procesów, jak i sztucznej inteligencji, które pomagają oceniać profile i CV kandydatów.

Kolejnym etapem jest proces wdrożenia pracownika (onboarding) tak, by spełniał wymagania klienta. Tutaj ważną rolę pełni szkolenie BHP oraz szkolenia ogólne i specjalistyczne na stanowiskach.

Cały proces zarządzania zrekrutowanymi pracownikami odbywa się poprzez codzienne monitorowanie każdego pracownika przy użyciu systemów IT. W tygodniowych raportach przedstawia się wskaźniki KPI dotyczących klientów, w których wskazuje się fulfillment pracowniczy, punktualność i obecność. Najważniejsze jest monitorowanie produktywności pracowników. Przykładowo Pick Performance w DHL godzinny na pracownika wynosi 160 zamówień na godzinę. Innym przykładem jest Tesco z wymogiem produktywności 260 zamówień na godzinę. Wszystkie te dane empiryczne zbiera się indywidualnie dla pracownika jak i kompleksowo dla klienta. Zadaniem osoby nadzorującej kontrakt jest dążeniem do doskonalenia poprzez osiąganie wyników 100% we wszystkich wskaźnikach KPI.

Błędne zarządzanie kontraktem może doprowadzić w najgorszym przypadku do jego utraty. Należy wówczas redukować pracowników o najniższej produktywności celem podnoszenia całkowitej produktywności zmiany bądź kontraktu. Proces zwolnienia odbywa się często według 4 tygodniowej procedury o nazwie Pick Performance Improvement. Efektem może być zwolnienie bądź zachowanie pracownika po uzyskaniu przez niego lepszej wydajności.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontraktach MS u klienta to proces ciągłego doskonalenia poprzez usprawnianie procesów dopasowanych do danego klienta.

5.5.6. Zalecenia i rekomendacje

Koncepcja Managed Services doskonali działania organizacji przede wszystkim przez doskonalenie procesów oraz ich implementację. Ciągłe doskonalenie przez elastyczne dostosowanie rozwiązań do zmieniających się wymagań procesów, widoczność wyników siły roboczej, kontrola i redukcja kosztów, poprawa jakości, zmniejszanie czasu potrzebnego do każdego procesu, ograniczanie ryzyka przez wdrażanie standardowych, ulepszonych procesów pracy, innowacje procesowe, zarządzanie procesami biznesowymi, doskonalenie procesów biznesowych, zorganizowana analiza i doskonalenie to elementy, które pokrywają się z Managed Services w przedstawionej dysertacji doktorskiej.

W wyniku przeprowadzonych badań literaturowych, badań ankietowych i wywiadów oraz doświadczeń własnych autora pracy doktorskiej, wynikających z wieloletniej pracy w firmach angielskich, sformułowano zalecenia (rekomendacje) dotyczące wpływu Managed Services jako praktyki outsourcingu na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi. Są to:

- dokładna analiza i weryfikacja potrzeb klienta,
- podpisanie odpowiedniej umowy outsourcingowej przy współpracy wysokiej klasy prawników,
- rekrutacja i selekcja personelu dostosowana do wymagań zapisanych w umowie outsourcingowej,
- zarządzanie zasobami ludzkimi przez zastosowanie tzw. onsite teamu,
- zarządzanie zasobami ludzkimi przy używaniu najlepszych możliwych „uszytych na miarę” metod i narzędzi IT,
- proaktywne (dzienne, tygodniowe, miesięczne) monitorowanie personelu przy pomocy współczynników KPI (produktywność/wydajność, obecność, punktualność),
- zapewnienie odpowiedniego poziomu usług w ramach MS,
- współpraca na każdym poziomie z klientem w ramach wspólnych rozwiązań problemów,
- wysoki poziom zarządzania operacyjnego,
- ciągłe szkolenia i edukacja personelu dostosowanych do wymagań klienta,
- podwyższanie reputacji opartej na wzajemnej współpracy,
- ciągłe doskonalenie procesów i organizacji,
- ponowne przeglądy kontraktu/umowy outsourcingowej oraz aktualizacja zapisów w razie potrzeby,
- wzajemne rekomendacje,
- dążenie do doskonalenia opartego na przedłużaniu umowy/kontraktu,
- poprawa jakości każdego procesu w MS,
- szukanie oszczędności kosztowych przy jednoczesnym zachowaniu jakości zarządzania w MS,
- szukanie oszczędności czasowych w procesach MS przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi IT,
- optymalizacja produktywności pracowników przy wykorzystaniu narzędzi IT oraz „miękkiego” zarządzania,
- doskonalenie zarządzania w usłudze MS poprzez doskonalenie pojedynczych procesów.

5.5.7. Główne wnioski końcowe

Autor formułuje następujące główne wnioski końcowe:

1. Managed Services jest sprawdzoną praktyką stosowaną w outsourcingu na terenie Wielkiej Brytanii, która umożliwia doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji przez firmy świadczące usługi MS poprzez obniżenie kosztów, wzrost jakości, skrócenie czasu.
2. Cechy firmy świadczącej MS oraz jej sposoby zarządzania zasobami ludzkimi wiążą się z elementami trójkąta doskonałości usług MS.
3. Korzyści, które występują w ramach stosowania usługi MS przez firmy świadczące ją to:
 - ✓ poprawa działalności organizacyjnej,
 - ✓ oszczędności kosztowe,
 - ✓ oszczędności czasowe,
 - ✓ poprawa jakości

- ✓ odpowiedzialność za selekcję i rekrutację oraz inne świadczone usługi,
 - ✓ bezpośredni nadzór nad organizacją,
 - ✓ szybka i efektywna reakcja na zmiany,
 - ✓ poprawa efektywności i wydajności klienta,
 - ✓ poprawa procesu selekcji i rekrutacji
 - ✓ doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przy pomocy dostępnych narzędzi,
 - ✓ doskonalenie zarządzania opartego na współczynnikach KPI,
4. Doskonalenie w ramach MS odbywa się poprzez:
- ✓ usprawnianie procesu selekcji i rekrutacji,
 - ✓ stosowanie nowoczesnych metod i narzędzi,
 - ✓ poprawianie współczynników KPI,
 - ✓ zmiany organizacyjne i technologiczne,
 - ✓ rozszerzanie usługi/kontraktu MS,
 - ✓ poszukiwanie rozwiązań umożliwiających wzrost dojrzałości organizacji,
 - ✓ kształtowanie odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej,
 - ✓ zarządzanie procesami,
 - ✓ korzystanie z doświadczeń międzynarodowych,
5. Usprawnianie procesu selekcji i rekrutacji jako elementu Managed Services ma wpływ na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przez:
- ✓ zlecenie rekrutacji firmie świadczącej usługi MS, co pozwala klientowi skupić się na działalności podstawowej,
 - ✓ zlecenie rekrutacji firmie świadczącej usługi MS, co pozwala klientowi obniżyć koszty działalności,
 - ✓ zlecenie rekrutacji firmie świadczącej usługi MS, co pozwala klientowi zaoszczędzić czas,
 - ✓ zlecenie rekrutacji firmie świadczącej usługi MS, co pozwala klientowi na poprawę jakości,
 - ✓ wykorzystaniu metody oceny kandydata na dane stanowisko,
 - ✓ wybranie najlepszych kandydatów dla klienta,
6. Wykorzystanie narzędzi IT jako elementu MS prowadzi do wzrostu wydajności pracowników przez:
- ✓ wykorzystanie skanerów do procesu realizacji zamówień,
 - ✓ stosowanie systemu Pick Performance, który umożliwia monitorowanie pracownika,
 - ✓ stosowanie systemu Pick Performance, który umożliwia podejmowanie decyzji w sprawie pracownika,
 - ✓ stosowanie systemu Pick Performance, który umożliwia ścisłą współpracę z działem HR,
 - ✓ obsługę działu IT, który zapewnia kontrolę w zarządzaniu personelem,
7. Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako element MS wpływają na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przez:
- ✓ wskazywanie punktualności jako elementu oceny efektywności,
 - ✓ wskazywanie obecności jako elementu oceny efektywności.
 - ✓ wypełnienie (fulfillment) pracownikami jako element wydajności,
 - ✓ dzienną realizację zamówień jako elementu produktywności,
 - ✓ szybkość reakcji wynikającą z dziennego monitorowania obecności pracowników,
 - ✓ raportowanie obecności poprawiającej relacje między firmą świadczącą usługi MS a klientem,

- ✓ stosowanie nadgodzin do pokrycia nieobecności w celu terminowych realizacji zamówień,
- ✓ stosowanie procedur dyscyplinarnych do spóźnień, nieobecności, zwolnień
- ✓ odliczanie od wynagrodzenia spóźnień
- ✓ wskazanie zasad BHP do powiązania z punktualnością,
- ✓ wskazanie związku wydajności z rekrutacją i selekcją pracowników i zwolnieniem oraz możliwością utraty kontraktu outsourcingowego,
- ✓ monitorowanie wydajności do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi i utrzymania kontraktu outsourcingowego.

Managed Services jest narzędziem które doskonali zarządzanie zasobami ludzkimi w badanych organizacjach brytyjskich w oparciu o trójkąt jakości oraz:

- stosowanie MS podnosi jakość usługi MS oraz procesów zachodzących wewnątrz,
- stosowanie MS obniża koszty,
- stosowanie MS obniża czas procesów zachodzących wewnątrz usługi MS.

Badania dotyczące Managed Services jako narzędzia doskonalącego zarządzanie zasobami ludzkimi powinny być kontynuowane. Autor dysertacji proponuje:

- by osoby bądź firmy, które są klientami korzystającymi z usługi Managed Services skorzystały z badania w firmach oferujących usługę MS na terenie Wielkiej Brytanii,
- porównanie pomiędzy firmami oferującymi a korzystającymi z usługi Managed Services,
- przeprowadzenie badań na terenie Polski w obszarze IT, gdzie obecnie ta usługa jest stosowana,
- przeprowadzenie analizy porównawczej między Wielką Brytanią a Polską celem próby implementacji świadczonych usług w ramach Managed Services w szczególności w obszarach nie dotyczących IT a dotyczących zasobów ludzkich,
- odniesienie uzyskanych badań do sytuacji światowej krajów wysoko rozwiniętych stosujących usługi Managed Services,
- odniesienie uzyskanych badań do sytuacji światowej krajów nisko rozwiniętych stosujących usługi Managed Services,
- przeprowadzenie badań dotyczących outsourcingu i porównanie outsourcingu z Managed Services w ramach prowadzonych badań oraz przedstawienie konkluzji,
- odniesienie się do kontraktów managerskich na podstawie umowy B2B, które można traktować jako usługę outsourcingową opierającą się na Managed Services i pomagającą doskonaląc zarządzanie w organizacji.

Zakończenie

Celem dysertacji było wskazanie wpływu Managed Services na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach świadczących usługi zarządzane MS w oparciu o model trójkąta jakości – koszt, jakość, czas. W tym celu zostało przeprowadzone badanie ankietowe na terenie Wielkiej Brytanii wśród firm konsultingowo-doradczych, które stosują usługę Managed Services jako narzędzie w outsourcingu dla klientów oraz narzędzia doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.

Cel pracy został zrealizowany poprzez wskazanie i identyfikację czynników i narzędzi, które mają wpływ na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przy użyciu Managed Services jako praktyki stosowanej w outsourcingu. Doskonalenie to polega na kompleksowym usprawnianiu procesu selekcji i rekrutacji, ZZL na podstawie współczynników Key Performance Indicators (KPI) oraz wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi technologicznych IT do obniżenia kosztów, poprawy jakości oraz skrócenia wszystkich procesów i subprocesów. Pytania zawarte w ankiecie w pełni i kompleksowo pokazały złożoność, wielowątkowość i wieloaspektowość MS w procesie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Praca posiada dwie warstwy: teoretyczną i empiryczną, które się wzajemnie uzupełniają tworząc logiczną całość. Innowacyjność pracy polega na:

- wskazaniu ważnej luki badawczej,
- zaproponowaniu autorskiej ankiety badawczej umożliwiającej zebranie danych do modelu badawczego,
- rozwiązanie problemu badawczego poprzez pozytywne zweryfikowanie hipotez badawczych,
- wykorzystanie w pracy aparatu statystycznego do pokazania istotnych aspektów między danymi.

Hipoteza główna oraz hipotezy szczegółowe zostały zweryfikowane pozytywnie:

1. Powtarzanie procesu Managed Services powoduje doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługę MS poprzez obniżenie kosztów, wzrost jakości i skrócenie czasu (HG).
2. Czas prowadzenia działalności na rynku przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS1).
3. Wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS2).
4. Obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS3).
5. Zasięg działania firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS4).
6. Poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS5).
7. Liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS6).
8. Liczba osób potrzebna do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS7).
9. Długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS8).
10. Stanowisko zajmowane w przez firmie świadczącej usługę MS ma wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu (HS9).

11. Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez obniżenie kosztów (HS10).
12. Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez wzrost jakości (HS11).
13. Powtarzane stosowanie MS wpływa na doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach świadczących usługi MS poprzez skrócenie czasu (HS12).

Metodą zastosowaną do badania była ankieta badawcza stworzona w języku angielskim. Odpowiedzi zostały zebrane w ciągu 2 miesięcy. Nie stwierdzono problemów przy zbieraniu danych ale konieczne było monitorowanie i przypominanie respondentom o wypełnieniu ankiety. Została ona stworzona w google.docs w sposób łatwy, przejrzysty w języku angielskim. Większość ankietowych to rodowici Brytyjczycy ale także przedstawiciele innych narodowości uczestniczący w badaniu. Były to osoby, które pracują w firmach zapewniających usługę MS tylko na terenie Wielkiej Brytanii. Wybór kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego okazał się trafny, na co wskazuje zwrotność ankiet oraz czas jej realizacji.

Otrzymane dane empiryczne w ankiecie badawczej umożliwiły przeprowadzenie analizy statystycznej i pozwoliły wysunąć następujące wnioski:

1. Managed Services jest sprawdzoną praktyką stosowaną w outsourcingu na terenie Wielkiej Brytanii, która umożliwia doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji przez firmy świadczące usługi MS poprzez obniżenie kosztów, wzrost jakości, skrócenie czasu.
2. Cechy firmy świadczącej MS oraz jej sposoby zarządzania zasobami ludzkimi wiążą się z elementami trójkąta jakości usług MS.
3. Korzyści, które występują w ramach stosowania usługi MS przez firmy świadczące ją to:
 - ✓ poprawa działalności organizacyjnej,
 - ✓ oszczędności kosztowe,
 - ✓ oszczędności czasowe,
 - ✓ poprawa jakości
 - ✓ odpowiedzialność za selekcję i rekrutację oraz inne świadczone usługi,
 - ✓ bezpośredni nadzór nad organizacją,
 - ✓ szybka i efektywna reakcja na zmiany,
 - ✓ poprawa efektywności i wydajności klienta,
 - ✓ poprawa procesu selekcji i rekrutacji
 - ✓ doskonalenie zarządzanie zasobami ludzkimi przy pomocy dostępnych narzędzi,
 - ✓ doskonalenie zarządzania opartego na współczynnikach KPI,
4. Doskonalenie w ramach MS odbywa się poprzez:
 - ✓ usprawnianie procesu selekcji i rekrutacji,
 - ✓ stosowanie nowoczesnych metod i narzędzi,
 - ✓ poprawianie współczynników KPI,
 - ✓ zmiany organizacyjne i technologiczne,
 - ✓ rozszerzanie usługi/kontraktu MS,
 - ✓ poszukiwanie rozwiązań umożliwiających wzrost dojrzałości organizacji,
 - ✓ kształtowanie odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej,
 - ✓ zarządzanie procesami,
 - ✓ korzystanie z doświadczeń międzynarodowych,

5. Usprawnianie procesu selekcji i rekrutacji jako elementu Managed Services ma wpływ na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przez:
 - ✓ zlecenie rekrutacji firmie świadczącej usługi MS, co pozwala klientowi skupić się na działalności podstawowej,
 - ✓ zlecenie rekrutacji firmie świadczącej usługi MS, co pozwala klientowi obniżyć koszty działalności,
 - ✓ zlecenie rekrutacji firmie świadczącej usługi MS, co pozwala klientowi zaoszczędzić czas,
 - ✓ zlecenie rekrutacji firmie świadczącej usługi MS, co pozwala klientowi na poprawę jakości,
 - ✓ wykorzystaniu metody oceny kandydata na dane stanowisko,
 - ✓ wybranie najlepszych kandydatów dla klienta,
6. Wykorzystanie narzędzi IT jako elementu MS prowadzi do wzrostu wydajności pracowników przez:
 - ✓ wykorzystanie skanerów do procesu realizacji zamówień,
 - ✓ stosowanie systemu Pick Performance, który umożliwia monitorowanie pracownika,
 - ✓ stosowanie systemu Pick Performance, który umożliwia podejmowanie decyzji w sprawie pracownika,
 - ✓ stosowanie systemu Pick Performance, który umożliwia ścisłą współpracę z działem HR,
 - ✓ obsługę działu IT, który zapewnia kontrolę w zarządzaniu personelem,
7. Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako element MS wpływają na doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi przez:
 - ✓ wskazywanie punktualności jako elementu oceny efektywności,
 - ✓ wskazywanie obecności jako elementu oceny efektywności.
 - ✓ wypełnienie (fulfillment) pracownikami jako element wydajności,
 - ✓ dzienną realizację zamówień jako elementu produktywności,
 - ✓ szybkość reakcji wynikającą z dziennego monitorowania obecności pracowników,
 - ✓ raportowanie obecności poprawiającej relacje między firmą świadczącą usługi MS a klientem,
 - ✓ stosowanie nadgodzin do pokrycia nieobecności w celu terminowych realizacji zamówień,
 - ✓ stosowanie procedur dyscyplinarnych do spóźnień, nieobecności, zwolnień
 - ✓ odliczanie od wynagrodzenia spóźnień
 - ✓ wskazanie zasad BHP do powiązania z punktualnością,
 - ✓ wskazanie związku wydajności z rekrutacją i selekcją pracowników i zwolnieniem oraz możliwością utraty kontraktu outsourcingowego,
 - ✓ monitorowanie wydajności do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi i utrzymania kontraktu outsourcingowego.

Problemy badawcze podjęte w dysertacji powinny wzbudzić zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się usługą zarządzaną MS. O ile literatura krajowa i światowa z obszaru outsourcingu jest bogata, to w zasobach bibliograficznych jest stosunkowo niewiele prac traktujących o MS w HR, a w szczególności odnoszących do powiązań między MS a możliwościami doskonalenia zasobami ludzkimi w firmach świadczących te usługi w oparciu o model zbudowany na trójkącie doskonalenia.

Temat dysertacji był dla autora bardzo ciekawy i w trakcie jej pisania okazał się trudny z uwagi na ograniczoną literaturę w tym zakresie. Należy wskazać, że dalsze badania mogą być

ukierunkowane na Managed Services w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi z punktu widzenia zleceniodawcy outsourcingu. Interesujące może być także przyjrzenie się kontraktom managerskim, a więc współpracy wysokiej klasy managerów na podstawie umowy B2B, co można traktować jako współpracę outsourcingową, która opiera się na świadczeniu usługi MS i przez co prowadzi do udoskonalania zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi.

Spis tabel

Tabela 1.1. Teorie Zarządzania Zasobami Ludzkimi i główne założenia.....	11-12
Tabela 1.2. Przegląd definicji Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Human Resource Management).....	19-22
Tabela 1.3. Kierunki doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania wg. Odsetka wskazań oraz średniej oceny znaczenia.....	51
Tabela 1.4. Outsourcing jako narzędzie zmiany modelu biznesu.....	55-57
Tabela 2.1. Przegląd przykładowych definicji outsourcingu na świecie.....	60-62
Tabela 2.2. Przykłady obszarów możliwych do przekazania na rzecz firmy usługowej w ramach outsourcingu	79
Tabela 2.3. Rodzaje outsourcingu.....	80
Tabela 2.4. Warianty outsourcingu kapitałowego i kontraktowego w zależności od formy przekazania działalności na rzecz firmy usługowej.....	84
Tabela 2.5. Cele i korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu logistycznego.....	87-88
Tabela 2.6. Zestawienie umiejscowienia outsourcingu w zarządzaniu.....	89-93
Tabela 3.1. Motywy stosowania outsourcingu personalnego.....	104-105
Tabela 3.2. Potencjalne obszary outsourcingu HR.....	105-106
Tabela 3.3. Formy usług offshoringowych i wymagane do ich realizacji kwalifikacje pracowników.....	107
Tabela 3.4. Zalety i wady outsourcingu funkcji personalnej.....	108-110
Tabela 3.5. Zalety i wady stosowania outsourcingu personalnego.....	111
Tabela 3.6. Lista zakresu usług świadczonych w ramach outsourcingu personalnego.....	117
Tabela 3.7. Funkcje outsourcingu HR.....	126
Tabela 3.8. Zalety outsourcingu HR.....	127
Tabela 3.9. Przyczyny outsourcingu HR.....	128
Tabela 4.1. Porównanie neutralnego dostawcy MS z dostawcą MS w formie agencji rekrutacyjnej.....	138
Tabela 4.2. Zalety i wady modelu neutralnego MS Zarządzania Zasobami Ludzkimi.....	142
Tabela 4.3. Zalety i wady modelu głównego dostawcy MS Zarządzania Zasobami Ludzkimi.....	142-143
Tabela 4.4. Zalety i wady modelu hybrydowego MS.....	143-144
Tabela 4.5. Porównanie Managed Services z Outsourcingiem według Synoptek.....	144-145
Tabela 4.6. Aplikacje Managed Services.....	146-147
Tabela 4.7. Przydatność usługi Managed Services w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi.....	172-174
Tabela 5.3. Firmy świadczące usługę MS na terenie Wielkiej Brytanii, które odpowiedziały na wysłaną ankietę – liczba osób i ich procentowy udział w całości respondentów.....	185
Tabela 5.4.1. Ocena wpływu stopnia o pięciostopniową skalę Likerta, w jakim powtarzalne świadczenie usługi MS przyczynia się do doskonalenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie kosztów, jakości i czasu.....	188-190
Tabela 5.4.2. Czas prowadzenia działalności na rynku przez firmę świadczącą usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.....	194-198
Tabela 5.4.3. Wielkość zatrudnienia w firmie świadczącej usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.....	199-202
Tabela 5.4.4. Obsługiwana branża przez firmę świadczącą usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.....	203-206

Tabela 5.4.5. Zasięg działania firmy świadczącej usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.....	208-211
Tabela 5.4.6. Poziom zaawansowania technologicznego firmy świadczącej usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.....	212-215
Tabela 5.4.7. Liczba klientów obsługiwanych w ramach firmy świadczącej usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.....	216-219
Tabela 5.4.8. Liczba osób potrzebnych do uruchomienia projektu outsourcingowego przez firmę świadczącą usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.....	221-224
Tabela 5.4.9. Długość kontraktu podpisanego z klientem przez firmę świadczącą usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.....	225-229
Tabela 5.4.10. Stanowisko zajmowane w firmie świadczącą usługę MS i wpływ na doskonalenie procesu ZZL w aspekcie jakości, kosztu i czasu.....	230-233
Tabela 5.4.11. Powtarzane stosowanie MS i jego wpływ na doskonalenie procesu ZZL poprzez obniżanie kosztów.....	235-243
Tabela 5.4.12. Powtarzane stosowanie MS i jego wpływ na doskonalenie procesu ZZL poprzez wzrost jakości.....	245-254
Tabela 5.4.13. Powtarzane stosowanie MS i jego wpływ na doskonalenie procesu ZZL poprzez skrócenie czasu.....	255-264
Tabela 5.4.14 Subprocesy w procesie selekcji i rekrutacji w aspekcie obniżania kosztów.....	266-268
Tabela 5.4.15. Subprocesy w procesie selekcji i rekrutacji w aspekcie podnoszenia jakości.....	268-270
Tabela 5.4.16. Subprocesy w procesie selekcji i rekrutacji w aspekcie skracania czasu.....	270-272
Tabela 5.4.17. Subprocesy usprawniania zarządzania zasobami ludzkimi w usłudze MS na podstawie współczynników KPI w aspekcie obniżania kosztów, podnoszenia jakości i skracania czasu.....	272-277
Tabela 5.4.18. Wykorzystanie narzędzi IT w usłudze MS jako doskonalenie ZZL w aspekcie obniżenia kosztów, podniesienia jakości oraz skrócenia czasu.....	277-283
Tabela 5.4.19. Pozostałe 9 subprocesów doskonalących ZZL w usłudze MS w aspekcie obniżenia kosztów, podnoszenia jakości, skracania czasu.....	284-294
Tabela 5.4.20. Weryfikacja hipotez.....	295-296

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Praktyki zwiększające efektywność zatrudniania.....	32
Rysunek 2.1. Regiony największych nabywców outsourcingu.....	99
Rysunek 4.1. Komponenty systemu informatycznego w Managed Services.....	150
Rysunek 5.1. Trójkąt jakości (trójkąt zarządzania projektem lub potrójne ograniczenie).....	178
Rysunek 5.2. Model badawczy Managed Services w doskonaleniu ZZL w oparciu o żelazny trójkąt – jakość, koszt, czas.....	182

Spis wykresów

Wykres 1.1. Liczba publikacji w bazie JSTOR, w których użyto terminu „Human Resource Management HRM”.....	10
Wykres 1.2. Liczba publikacji w bazie ScienceDirect, w których użyto terminu „Human Resource Management HRM”.....	10
Wykres 2.1. Liczba publikacji w bazie JSTOR, w których użyto terminu „outsourcing”.....	63
Wykres 2.2. Liczba publikacji w bazie ScienceDirect, w których użyto terminu „outsourcing”.....	63
Wykres 2.3. Elementy składające się na współczesne pojęcie outsourcingu.....	64
Wykres 2.4. Ewolucja outsourcingu.....	76
Wykres 2.5. Wielkość outsourcingu na świecie od 2000 do 2019 mierzona w miliardach dolarów.....	94
Wykres 2.6. Wydatki globalne firm na Outsourcing IT w %.....	97
Wykres 3.1. Najczęściej wydzielane subfunkcje personalne.....	118
Wykres 3.2. Realizacja celów outsourcingu subfunkcji personalnych.....	119
Wykres 3.3. Dlaczego firmy stosują Outsourcing HR?.....	127
Wykres 4.1. Liczba publikacji w bazie JSTOR, w których użyto terminu Managed Services.....	148
Wykres 4.2. Liczba publikacji w ScienceDirect.....	149
Wykres 4.3. Zamiar zwiększenia lub zmniejszenia wydatków na Managed Services.....	158
Wykres 4.4. Najważniejszy czynnik wdrażania usługi stron trzecich.....	159
Wykres 4.5. Model cenowy używany do serwisu biznesowego i technologicznego.....	160

Bibliografia

1. Aalders R., *The IT outsourcing guide*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2001.
2. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2000
3. Aguinis H., *Performance Management. Upper Saddle River*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2013.
4. Alvarez-Suescun E., "Combining Transaction Cost and Resource-Based Insights to Explain IT Implementation Outsourcing", *Informational Systems Front* 2010, 12.
5. Amiti M., Shang-Jin W., *Fear of Service Outsourcing. Is it Justified?*, IMF Working Paper, 2004.
6. Amiti M., Wei S.J., *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?*, *Economic Policy*, 2005.
7. Anthonia A.A., Omotayo O.A., *Human Resource Management: Theory & Practise*, Pumark Nigeria Limited, Nigeria 2012.
8. Aoki K., Delbridge R., Endo T., *Japanese human resource management in post-bubble Japan*, *The International Journal of Human Resource Management* 2011, 25(18).
9. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
10. Armstrong M., Baron A., *Managing Performance: Performance Management in Action*, CIPD, London 2005.
11. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2020.
12. Armstrong M., *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, London 2009.
13. Atkinson R., "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria". *International Journal of Project Management*. 17 (6), 1999.
14. Aubert B.A., Rivard S., Patry M., *A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behaviour: Some Empirical Evidence*, *Information and Management* 1996, 30.
15. Aubert B.A., Rivard S., Patry M., *A Transaction Cost Models of IT Outsourcing*, *Information & Management* 2004, 41.
16. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2019.
17. Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B., *Outsourcing to Outmaneuver: Outsourcing Redefines Competitive Strategy and Structure*, *European Management Journal* 2000 , 18, 3.
18. Barcik R., *Perspektywy u progu Wspólnej Europy*, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2004.
19. Barney J.B., Hesterly W., *Organizational Economics : Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis* 1996, [w:] S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London 1996.
20. Barthelemy J., *La renégociation des contrats d'externalisation: une analyse empirique*, *Finance Contrôle Stratégie* 2006, Vol.9, Numéro 2.
21. Barthélemy J., Quelin B. ,*Complexity of Outsourcing Contracts and ex post Transaction Costs: An Empirical Investigation*, *Journal of Management Studies* 2006, Vol. 43, Issue 8.
22. Bates R.A., Holton E.F., *Computerized performance management: A review of human resource issues*, *Human Resource Management Review*, Vol. 5, Issue 4.
23. Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*, *Przegląd organizacji* 2009, nr 3.

24. Beardwell I., Holden L., *HRM a Contemporary Approach*, Pearson Education, UK 2001.
25. Becker D., *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York 1964.
26. Becker G., *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to Education*, The University of Chicago Press, Chicago 1994.
27. Bednarek M., *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa Lean*, Difin, Warszawa 2007.
28. Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R., *Managing Human Assets*, The Free Press, New York 1984.
29. Belous R.S., *Union Membership Trends: The Implications for Economic Policy and Labor Legislation*. Congressional Research Service, Library of Congress 1986.
30. Berta D., *Restaurant companies boost employee morale with contests, games*, Nation's Restaurant News 2004.
31. Bhagwati J., Panagariya A., Srinivsan T.N., *The Muddles over Outsourcing*, Journal of Economic Perspectives, 18 (4).
32. Bielecki M., *Uwarunkowania zlecania kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] J. Lewandowski, Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004.
33. Bieniok H., *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.
34. Bollen K.A., *Structural equations with latent variables*. New York, Wiley 1989.
35. Bombiak E., *Pożądany wzorzec, Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, Ekspert Personalny, 2003, nr 1/2.
36. Borys T., Rogala P. , *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
37. Bovet D., Chadwick-Jones A., *Wyoutsourcowane, ale nie zapomniane*, Davidson Consulting, Warszawa 2006.
38. Boxall P. , *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*, Human Resource Management Journal 1996, 6.
39. Boxall P.F., Purcell J., Wright P., *The goals of HRM* [w:] P. Boxall, J. Purcell and P. Wright, Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford 2007.
40. Brandes H., Lilliecreutz J., Brege S., *Outsourcing-success or Failure?*, European Journal of Purchasing & Supply Management 1997 , 3, 2.
41. Brennan L.L., Johnson V.E., *Social, Ethical and Political Implications of Information Technology*, Information Science Publishing, 2004
42. Brewster C., *Different paradigms in strategic HRM: Questions raised by comparative research* [w:] P. Wright, L. Dyer, L. Boudreau, G. Milkovich, Research in personnel and human resource management: Strategic HRM in the 21st century (Supplement 4), JAI Press., Greenwich 1999.
43. Broadbent K., *Power in the union? Part-time workers and enterprise unionism in Japan*, International Journal of Manpower 2001, 22(4).
44. Brown M., *Outsourcery*, Management today, January 1997.
45. Brown C. i in., *Using recruitment and selection to build a primary care workforce for the future*, Taylor&Francis 2019, Education for Primary Care, Volume 30, Issue 3.
46. Brumback G.B., *Blending "We/me" in performance management. Team Performance Management*, An International Journal 2003, 9.

47. Brunsson N., *Standardisation as Institutionalisation* [w:] M. Egeberg, R. Laegreid, Organising Institutions. Essays in Honour of J. P. Olsen, Scandinavian University Press, Oslo 1999.
48. Bugdol M., Ocena procesów zarządzania zasobami ludzkimi urzędach samorządu terytorialnego [w:] K. Lisiecka, T. Papaj, Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Katowice 2009.
49. Brown C., McManus C., Davison I., Gill P., Lilford R., *Using recruitment and selection to build a primary care workforce for the future*, Education for Primary Care 2019, 30(3).
50. Cameron K., Whitton D., *Perceptions of organisational effectiveness over organisational life cycle*, Administrative Science Quarterly 1981, 523(26).
51. Card D.M., Cardigan S., *Industry Trends in Human Resource Technology and Service Delivery Survey*, Information Service Group 2015.
52. Carnegie D., *I ty możesz być liderem*, Wydawnictwo Studia Emka, Warszawa 1995.
53. Cheng M., Dainty A.R.J., Moore D.R., *Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework*, A hybrid approach. Journal of Managerial Psychology 2005, 20.
54. Cisek I., Özer B., *The effect of outsourcing human resource on organizational performance. The role of organizational culture*, International Journal of Business and Management Studies 2011, Vol 3, No 2.
55. Coase R.H., *The Nature of the Firm*, Economica 1937.
56. Collier D., L.C. Schallenberg L.C., *HR shared services (HRSS): Model and trends (CAHRS White Paper)*. Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University 2017.
57. Collings D.G., Wood G., *Human resource management: A critical approach* [w:] D. G. Collings, G. Wood, Human resource management: A critical approach, Routledge, London 2009.
58. Coltman T., Devinney T.M., Midgley D.F., Venaik S., *Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement*, Journal of Business Research, Vol. 61, Issue 12.
59. Commons R., *Institutions and transaction costs* [w:] R. Coase, The firm, the market and the law. Chicago: Chicago printing press 1931.
60. Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
61. Corbett M.F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2004.
62. Cramer H., *Mathematical Methods of Statistics*. Princeton: Princeton University Press 1946 Chapter 21. The two-dimensional case.
63. Czakon W. (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Nieoczywiste, Warszawa 2019.
64. de Meza D., Lockwood B., *Does Asset Ownership Always Motivate Managers? Outside Options and the Property Rights Theory of the Firm*, The Quarterly Journal of Economics 1998, 113 (2).
65. de Wal A.A., *Evergreenes of excellence*, Journal of Management History 2013, Vol. 19, no 2.
66. Decenzo D.A., Robbins S.P., Verhulst S.L., *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, New Jersey 2016.
67. Delaney J.T., M.A. Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, Academy of Management Journal 1996, 39.

68. Dessler G., *Human Resource Management*, Pearson Education Ltd, Paramus, New Jersey 1994.
69. Domberger S., *Doing business in government*, Australian Financial Review 1999.
70. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
71. Drucker P., *Praktyka zarządzania, Czytelnik nowości*, AE w Krakowie, Kraków 1994.
72. Drucker P., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994.
73. Drzewiecki J., *Outsourcing jako narzędzie zmiany modelu biznesu. Perspektywa Business Model Canvas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019.
74. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
75. Dziuk J., *Kapitał ludzki a zasoby ludzkie w procesach zarządzania* [w:] W. Staniewski, P. Szczepankowski, *Zarządzanie w nowej gospodarce. Klasyka i nowoczesność*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
76. Emerson R.M., *Power-dependence relations*, American Sociological Review 1962, 27.
77. Erez A., Lepine J.A., Elms H., *Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning of effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment*, Personnel Psychology 2002, 55.
78. Espino-Rodríguez F.T., Rodríguez-Díaz M., *Effects of internal and relational capabilities on outsourcing: an integrated model*, Industrial Management & Data Systems 2008, 108, 3.
79. Factor A., *Analyzing Application Service Providers*, Prentice Hall, New York 2001.
80. Ferrar J., Verghese N., Gonzâles N., *Impacting Business Value, Leading Companies in People Analytics*, Insight 2022.
81. Fill Ch, Visser E., *The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to the Make or Buy Decision*, Management Decision 2000, Vol. 38, nr 1/2.
82. Folan P., Browne J., *A review of performance measurement: Towards performance management*, Computers in Industry 56, National University in Ireland, Galway, Ireland 2005.
83. Foley K.J., Hermel P., *The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives*, SAO global, Sydney 2008.
84. Franceschini F., Galetto M., *Outsourcing: guidelines for a structured approach, Benchmarking*, An International Journal 2003, Vol. 10, No. 3.
85. Galas K.J., *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, STRATEGOR, PWE, Warszawa 1999.
86. Gareth R., *Organisation Theory, Design and Change*, Pearson Education Publishing, New Delhi 2008.
87. Gay C.L., *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
88. Gibbons R., Waldman M., *Task-Specific Human Capital*, American Economic Review 2004, 94 (2).
89. Goldin C., *Human Capital*, Department of Economics Harvard University and National Bureau of Economic Research [w:] C. Diebolt, M. Hupert, *Handbook of Cliometrics*, Heidelberg 2014.
90. Gołębiewski M., *Teoretyczne aspekty doskonalenia jakości w organizacji*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2008.
91. Gospel H., Sako M., *The Unbundling of Corporate Functions: Evolution of Shared Services and Outsourcing in Human Resource Management*, Industrial and Corporate Change 2010, 19 (5).
92. Gottschalk P., Solli-Sæther H., *Critical Success Factors from IT Outsourcing Theories: An Empirical Study*, Industrial Management & Data Systems 2005, 105, 6.

93. Górecka K., *Znaczenie i przedmiot zarządzania zasobami ludzkimi*, Przegląd Naukowo-Metodyczny, Edukacja dla Bezpieczeństwa 2010, nr 3.
94. Greaver M.F., *Strategic outsourcing. A. Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999.
95. Griffin R.W., *Principles of Management*. Student achievement series, Houghton Mifflin Company, 2007.
96. Grimshaw D., Rubery J., *Economics and HRM*, [w:] P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford 2007.
97. Grossman R.J., *Saving Shared Services*, HRMagazine, 2010, 55 (9).
98. Grossman S.J., Hart O.D., *The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration*, Journal of Political Economy 1986, 94 (4).
99. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004.
100. Grudowski P., *Metoda określania wpływu procesów na realizację celów strategicznych jako narzędzie doskonalenia organizacji*. *Przegląd Organizacji*, (6), 2007.
101. P. Grudowski, *Podjęcie procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydaw. Politechniki Gdańskiej, 2007.
102. Grześ A., *Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym*, [w:] E. Jędrych, J.P. Lendzion, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, Politechnika Łódzka, Media Press 2010.
103. Guest D.E., *Human resource management and industrial relations*, Journal of Management Studies 1987, 14 (5).
104. Hair J.F., Sarstedt M., Ringle C.M., Mena J.A., *An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research*, Journal of Academy of Marketing Science 2012, 40.
105. Hale H., *Patronal Politics. Problems of International Politics*, Cambridge University Press 2014.
106. Hamaker E.L., Kuiper R.M., Grasman R.P.P.P., *A critique of the cross-lagged panel model*. Psychological Methods, 20(1).
107. Hammer M., Somers K., *Resource Productive Operations*, McKinsley & Company, London 2014.
108. Harbison F.H., *Human resources as the wealth of nations*, Oxford University Press, New York 1973.
109. Hart O., Moore J., *Contracts as Reference Points*, Quarterly Journal of Economics 2008, 123 (1).
110. Hart O., Moore J., *Foundations of Incomplete Contracts*, The Review of Economic Studies 1999, 66 (1).
111. Hart O., *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press 1995.
112. Hart O.D., Moore J., *Property Rights and the Nature of the Firm*, Journal of Political Economy 1990, 98 (6).
113. Henderson W.D., *Efficiency Engines*, American Bar Association Journal 2017, Vol. 103, No. 6.
114. Hersay P., Blanchard K., *Management of Organisation Behaviour. Utilising Human Resources*. Englewood Cliffs, Prentice Hall 1977.
115. Heywood J.B., *The outsourcing Dilemma, The search for Competitiveness*, Pearson Education Limited, London 2001.

116. Hiemstra G., van Tilburg J., *Inzicht in uitbesteding: ondernemingsstrategie en bestruring*, Van gorcum, Assen 1993.
117. Hindle T., *Pocket Strategy*, The Economist Newspaper Ltd in association with Profile Book, London 1998.
118. Hodgson G.M., *Critique of Neoclassical Microeconomic Theory*, [w] G.M. Hodson, W.J. Samuels, M.R. Tool, The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics, Edward Elgar, Aldershot 1994.
119. Hoque K., Kirkpatrick I., Lonsdale C., de Ruyter A., *Outsourcing the procurement of agency workers: the impact of vendor managed services in English social care*, Work, Employment & Society 2011, Vol.25, No.3.
120. Hudson W., *Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it*, John Wiley & Sons, New York 1993.
121. Huma K., *An overview of Human Resource Outsourcing*, Strategic Human Resource, US 2013.
122. Humhreys P., McIvor R., Huang R., *An Expert System for Evalutaing the Make or Buy Decision*, Computers & Industrial Engineering 2002, vol. 42, nr 2-4.
123. Hys K., *Dyfuzja systemu zarządzania jakością i koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole 2015.
124. Ishizaka A., Bhattacharya A., Gunasekaran A., Dekkers R., Pereira V., *Outsourcing and offshoring decision making*, International Journal of Production Research 2019, 57, no. 13.
125. Itani S., *The Ideological Evolution of Human Resource Management: A Critical Look into HRM Research and Practices*, Critical Management Studies Book Set, Bingley, Yorkshire, Emerald Group Publishing 2017.
126. Itika J.S., *Fundamentals of human resource management, Emerging experiences from Africa*, African Studies Centre, University of Groningen/Mzumbe University 2011.
127. Jackson K., *Challenges of human resource management in Japan*, Asia Pacific Business Review 2013, 19(1).
128. Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics 1976, 3.
129. Jeong D.Y., Aguilera R.V., *The evolution of enterprise unionism in japan: A socio-political perspective*, British Journal of Industrial Relations 2008, 46(1).
130. Joe Raja V.A., *Emerging Trends in Human Resource Management with special focus on Outsourcing in various Sectors*, International Journal of Management 2012, Vol.3, Issue 1.
131. Johnason P., *HRM in changing organizational contexts* [w:] D. G.Collings, G. Wood, Human resource management: A critical approach, Routledge, London 2009.
132. Jørgensen F., Laugen B.T., Boer H., *Human Resource Management for Continuous Improvement, Creativity and Innovation Management* 2007, Vol. 16, Issue 4.
133. Juchniewicz M., *Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego 2017, nr 463.
134. Jucius M.J., *Personnel Management*, Irwin Professional Publishing, Homewood IL 1980.
135. Jyoti S., Sarthak S., *Human Resource Management in Japan*, Advances in Management 2019, Vol. 12(1).
136. Likier K.J., *Droga Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003.

137. Kałużna K., *Przepływy usług w Unii Europejskiej* [w:] Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2008.
138. Kaplan D., *Structural equation modeling: foundations and extensions*, Thousands Oaks, California, Sage 2000.
139. Karkukly W., *An investigation into Outsourcing PMO Functions for Improved Organizational Performance. A Quantitative and Qualitative Study*, FriesenPress, Victoria Kanada 2017.
140. Karunakaran N., Chinnappa T.B., *Effectiveness of Outsourcing HR Activities in IT industries*, International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research 2022, Vol. 5, Issue 1.
141. Kato T., *The end of lifetime employment in Japan?: Evidence from national surveys and field research*, Journal of the Japanese and International Economies 2001, 15(4).
142. Kim J., Mahoney J.T., *A Strategic Theory of the Firm as a Nexus of Incomplete Contracts: A Property Rights Approach*, Journal of Management 2010, vol. 36 nr 4.
143. Kim K., Mithas S., Whitaker J.W., Roy P.K., *Industry-Specific Human Capital and wages: Evidence from the Business Process Outsourcing Industry*, Information System Research 2014, 25/3.
144. Klerck G., *Industrial relations and human resource management* [w:] D. G. Collings, G. Wood, Human resource management: A critical approach, Routledge, London 2009.
145. Kłos M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydanie II, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2017.
146. Kock H., Nilsson B., Wallo A., *Outsourcing HR services: The role of human resource intermediaries*, European Journal of Training and Development 2012, Vol. 36, No 8.
147. Kock N., *Stable P value calculation methods in PLS-SEM*. Laredo, TX, ScriptWarp Systems 2014.
148. Kocot M., *Wykorzystanie outsourcingu w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2013.
149. Kodwani A., *Human Resource Outsourcing, Issues and Challenges*, the Journal Of Nepalese Business Studies, Vol IV, No. 1, 2007.
150. Kopczyński T., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] T. Mendel, Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania, „Zeszyty Naukowe” nr 2/2000, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
151. Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
152. Kozłowski R., Matejun M., *Kierunki wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] S. Lachiewicz S., A. Zakrzewska-Bielawska, Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
153. Krejner-Nowecka A., *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska M., M. Trocki, Przedsiębiorstwo partnerskie, Difin, Warszawa 2002.
154. Krupa M., *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Drukarnia Antykwa, Kraków-Kluczbork 1999.
155. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.

156. Kutsikos K., Mentzas G., *Managing Value Creation in Knowledge-intensive Business Service Systems 2012* [w:] J. Kantola, W. Karwowski, Knowledge Service Engineering Handbook, Taylor & Francis, New York 2012.
157. Kwiatkowski S., *Znakomitość (być lepszym, by przetrwać)*, [w:] Praca zbiorowa poświęcona 50leciu pracy naukowej W.M. Grudzewskiego, ORGMASZ, Warszawa 2003.
158. Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
159. Lacity M., Willcocks L., *Interpreting Information Technology Sourcing Decisions from a Transaction Cost Perspective*, Findings and Critique, Accounting, Management and Information Technology 1995, 5, 3/4.
160. Lacity M.C., Willcocks L.P., *Global Information Technology Outsourcing. In search of Business Advantage*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2001.
161. Landes D.S., *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some are so Rich and Some are So Poor*, W.W. Norton and Company, 1999.
162. Laszlo E., *Introduction to Systems Philosophy*. Garden Beach, New York 1972.
163. Lawler III E.E., Ulrich D., Fritz-Enz J., Madden V J.C., *Human Resources. Business Process Outsourcing. Transforming how HR gets its work done*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, USA 2004.
164. Lazaridi K., *Particularities of Japanese Management*, Journal of Business 2012, 1(2).
165. Lee H., Iijima Y., Reade C., *Employee preference for performance-related pay: Predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm*, The International Journal of Human Resource Management 2011.
166. Lee J.N., *The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success*, Information Management 2001, 38.
167. Legge K., *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*, McGraw-Hill, Maidenhead 1978.
168. Lisiecka K., *Doskonalenie zarządzania jakością produktów subsystemem jakości zarządzania organizacją*, w: T. Sikora, M. Giemza, Praktyka zarządzania jakością w Xxi wieku, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
169. Lisiński M., *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, PWE, Warszawa 2011.
170. Lockett J., *Effective Performance Management: A Strategic guide to getting the best out of people*, Kogan Page, London 1992.
171. London M., Sessa V.I., *How groups learn, continuously*, Human Resource Management 2007, 46.
172. Luberda J., *Gazeta Prawna, Istotne czynniki w podejmowaniu decyzji umowy outsourcingu usług księgowych*, Wydawnictwo INFOR, 2006 , Nr 21.
173. Łukasiński W., *Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo*, PWE, Warszawa 2016.
174. Mahmud K., Billah M.M., Chowdhury S.M.R, *Human Resource Outsourcing: A Study on Telecommunication Sector in Bangladesh*, International Journal of Business Management 2012, Vol. 7, No. 10.
175. Mahnke V., *The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing*, Journal of Management and Governance 2001, 5.
176. Marcinkowska E., *Outsourcing w zarządzaniu firmą*, Wyd. Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2005.

177. Marks M.A., Panzer F.J., *The influence of team monitoring on team processes and performance*. Human Performance 2004, 17.
178. Markwell S., *Skuteczne wykorzystanie pomocy konsultantów ds. zarządzania*, [w:] Biznes, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
179. Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1993.
180. Maskin E., Tirole J., Unforeseen Contingencies and Incomplete Contracts, *The Review of Economic Studies* 1999, 66 (1).
181. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami*, PWE, Warszawa 2002.
182. Matejun M., *Outsourcing*, [w:] K. Szymańska, *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
183. Matejun M., *Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MSP*, [w:] Otto J., Stanisławski R., Miaciaszczyk A., *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
184. Mayo E., *Hawthorne and the Western Electric Company*, Harvard Business School 1945.
185. Mazurek Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
186. McCarthy I.P., Anagnostou A., *The impact of outsourcing in the transaction costs and boundaries of manufacturing*, *International Journal of Production Economics* 2004, 88, No. 1.
187. McHugh P., Merli G., William A., *Beyond Business Process Reengineering, Towards the Holonic Enterprise*, J. Wiley and Sons, Chichester 1995.
188. McIvor R., *A practical framework for understanding the outsourcing process*, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 1.
189. Megginson L.C., *Personnel and Human Resources Administration*, Irwin, Homewood, IL 1977.
190. Mendonca M., Kanungo R.N., *Role of the Performance Management Process, Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance*, Springer 2002.
191. Merkle J.A., *Management and Ideology*, University of California Press 1980.
192. Michalak A., *Finasowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
193. Mirani R., *Client-Vendor Relationships in Offshore Applications Development: An Evolutionary Framework*, *Information Resources Management Journal* 2006, 19, 4.
194. Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
195. Mohrman A.M., Mohrman S.A., *Performance management is "running the business"*, *Compensation and Benefits Review* 1995, Vol. 27, Issue 4.
196. Moriguchi C., *Japanese-style human resource management and its historical origins*, *Japan Labor Review* 2014, 11(3).
197. Murphy C., Ker S., Chen S., *U.S. and Worldwide Outsourcing Markets and Trends, 1998-2003*, International Data Corporation 1999.
198. Nalepka A., *Doskonalenie rozwiązań strukturalnego poprzez wydzielenie jednostek biznesu (spin off)*, Materiały na konferencję: Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw, AE w Krakowie - TNOiK – CECIOS, Warszawa – Kraków 1999.
199. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zakres, kierunki, metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

200. Nasiopoulos K.D., Sakas D.P., Vlachos D.S., *Modeling the Scientific Dimension of Academic Conferences*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 2014.
201. Nieckarz Z., *Psychologia motywacji organizacji*, Difin, Warszawa 2011.
202. Nowakowski Z., *Outsourcing funkcji personalnej w zarządzaniu organizacją*, Nowoczesne Systemy Zarządzania, 7, nr. 1, 2012.
203. Nowicka K., *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2016.
204. Oakland J.S., *Oakland on Quality Management*, Elsevier Butterworth Heineman, Oxford 2004.
205. Nowosielski S., *Ciągle doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 2014.
206. Obedgiu V., *Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development*, Journal of Management Development 2018, 36 (8).
207. Oczkowska R., *Offshoring jako szansa wykorzystania globalnych zasobów kapitału ludzkiego*, Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2012.
208. Ono H., *Lifetime employment in Japan, Concepts and measurements*, Journal of the Japanese and International Economies 2010, 24(1).
209. Onufer J., *Ryzyka partnerów outsourcingowych na tle najlepszych praktyk zarządzania w obszarze BHP* [w]: red. J. Lewandowski, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej 2015, Zeszyty Naukowe Nr 1202, (61).
210. Opatha H.H.D.N.P., *A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management*, Sri Lankan Journal of Human Resource Management 2021, Vol. 11, No. 1.
211. O'Sullivan M., *What Works at Work*, The Starbank Press, Bath 2014.
212. Paauwe J., Boon C., *Strategic HRM: A critical review* [w:] D. G. Collings, G. Wood, M.A. Reid, *Human resource management: A critical approach*, Routledge, London 2009.
213. Palachuk K.W., *Managed Services in a Month*, Great Little Book Publishing Co. 2013.
214. Palachuk K.W., *Managed Services Operations Manual, Standard Operating Procedures for Computer Consultants and Managed Services Providers*, Great Little Book Publishing, Sacramento 2014.
215. Palachuk K.W., *Service Agreements for SMB Consultants, A Quick-Start Guide to Managed Services*, Great Little Book Publishing., Inc. Sacramento 2006.
216. Panda B., Lepsa N.M., *Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives*, Institute of Public Enterprise SAGE Publications 2017, Indian Journal of Corporate Governance 10(1).
217. Pańkowska M., *Współdziałanie podmiotów rynku i usług informatycznych*, Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach 1998.
218. Parmenter D., *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
219. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
220. Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, część 1, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
221. Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
222. Pearson K. F.R.S., X. *On the criterion that a given system of deviations from the probable in the case of a correlated system of variables is such that it can be reasonably*

- supposed to have arisen from random sampling, The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science, 50/302, 1900.
223. Peters T., *Male, wielkie sprawy. 163 sposoby osiągania doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2010.
 224. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York 1982.
 225. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence-Lessons From America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publisher, London 1982.
 226. Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
 227. Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organisations. A Resource Dependency Perspective*, Harper and Row, New York 1978.
 228. Pinnington A., Woolcock P., *How Far is IS/IT Outsourcing Enabling New Organizational Structure and Competence?*, International Journal of Information Management 1995, 15, 5.
 229. Piotrowska M., *Efektywność warunkiem przetrwania. Kaizen czyli skuteczne metody zwiększania produktywności*, Zarządzania Jakością 2005, nr 1.
 230. Platts K.W., Probert D.R., Canez L., *Make vs. Buy Decisions: A Process Incorporating Multi-attribute Decision-making*, International Journal of Production Economics 2002, vol. 77, nr 3.
 231. Porter G., *The Rise of Big Business: 1860 – 1920*, Harlan Davidson, 1992.
 232. Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
 233. Porter M., *The Value Chain and Competitive Advantage*, [w:] D. Barnes, Understanding Business: Processes, Routledge, London 2001.
 234. Prahalad C.K., Hamel G., *Core Competences*, Harvard Business Review 1990, vol. 68, nr 3.
 235. Preacher K.J., Rucker D.D., Hayes A.F., *Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions*, Multivariate Behav Res 2007, 42(1).
 236. Przytuła S., *Integracja Azji Wschodniej. Mit czy rzeczywistość?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, Nr 67.
 237. Quinn J.B., Hilmer F.G., *Strategic Outsourcing*, MIT Sloan Management Review 1994, nr 35/4.
 238. Ramli N.A., Latan H., Nartea G.V., *Why Should PLS-SEM Be Used Rather Than Regression? Evidence from the Capital Structure Perspective. Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, Springer 2018.
 239. Rhemtulla M., Brosseau-Liard P.E., Savalei V., *When can categorical variables be treated as continuous? A comparison of robust continuous and categorical SEM estimation methods under suboptimal conditions*, Psychological Methods, 17(3).
 240. Ricardo D., *On the Principles of Political Economy and Taxation*. Georg Olms Publishers, 1977.
 241. Ricardo D., *Principles of Political Economy and Taxation*, G.Bell, London 1891.
 242. Robert B., *Economic Growth in Cross Section of Countries*. Quarterly Journal of Economics 1991 106(2).
 243. Rodriguez-Santero J., Torres-Gordillo J.J., Gil Flores J., *Confirmatory Factor Analysis of a Questionnaire for Evaluating Online Training in the Workplace*, Sustainability 2020, 12(11), 4629.
 244. Rogers E.M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 1983.

245. Rogala P., Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, no. 340, 2014.
246. Rosario S.D., Venkatraman S., Abbas A., *Challenges in recruitment and selection process, An empirical study*, *Challenges* 2019, 10(2).
247. Rosseel Y., "lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling." *Journal of Statistical Software* 2012, 48(2).
248. Rostowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
249. Rothery B., Robertson I., *The Truth about Outsourcing*, Gower Publishing, Aldershot 1995.
250. Rousseau V., Aubé C., Savoie A., *Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks*, *Small Group Research* 2006, 37.
251. Roy V., Aubert B., *A Resource-Based Analysis of Outsourcing: Evidence from Case Studies*, Scientific Series, CIRANO 2001.
252. Rydło M.J., *Offshoring i outsourcing, Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2013.
253. Sahoo M.B., Goute A.K., *Outsourcing HR Shared Services in the Time of Covid: Role of Technology and Customer Needs Fulfillment*, *International Journal of Business and Economics* 2021, Vol. 6, No. 1.
254. Sapeta T., *Zastosowanie koncepcji outsourcingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 2006, nr 719.
255. Sarstedt M., Ringle C.M., Smith D., Reams R., Hair J.F., *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researches*, *Journal of Family Business Strategy* 2014, Vol. 5, Issue 1.
256. Schlosser F., Templer A., Ghanam D., *How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy*, *Journal of Labor Research* 2006, 27 (3).
257. Schmitz P.W., *Allocating Control in Agency Problems with Limited Liability and Sequential Hidden Actions*, *RAND Journal of Economics* 2005, 36.
258. Schmitz P.W., *Information Gathering, Transaction Costs, and the Property Rights Approach*, *American Economic Review* 2006, 96 (1).
259. Schmitz P.W., *The Hold-Up Problem and Incomplete Contracts: A Survey of Recent Topics in Contract Theory*, *Bulletin of Economic Research* 2001, 53 (1).
260. Schuler R.S., *The Internationalization of Human Resource Management*. *Journal of International Management* 6, 2000.
261. Senge P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Century Business, London 1992.
262. Senkus P., Halke B., Ciągłe doskonalenie jakości, Gdy ISO 9001:2015 już nie wystarcza, *Problemy jakości* 10/2018, *Problems of Quality*, Wydawnictwo Sigma-NOT.
263. Simpson E., *The Guide to a successful Managed Service Practice. What Every SMB IT Service Provider should know*, *Intelligent Enterprise* 2006.
264. Skrzypek A., *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2019.
265. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
266. Skrzypek E., *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006.

267. Sławińska M., Witczak H.(red.), *Podstawy metodologii prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008.
268. Sparrow P., Braun W., *HR sourcing and shoring: strategies, drivers, success factors and implications of HR*, Lancaster University Management School Working Paper 2007/23.
269. Spence M., *Job Market Signalling*, Quarterly Journal of Economics 1973.
270. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
271. Stabryła A., *Proces zarządzania zmianami organizacyjnymi w kontekście ryzyka*, w: R. Borowiecki, A. Jaki, *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008
272. Stańczyk-Hugiet E., *Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, nr 359.
273. Stephen Chiu Y., *Noncooperative Bargaining, Hostages, and Optimal Asset Ownership*, American Economic Review 1998, 88 (4).
274. Stigler G., *The Economics of Information*, Journal of Political Economy 1961, 69, 3.
275. Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.
276. Storey J., *From personnel management to human resource management*, [w:] J. Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London 1989.
277. Storey J., *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London 1995.
278. Sztumski J., *Wstęp do metod i badań społecznych*, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1995, s. 120.
279. Stuss M.M., *Outsourcing personalny w sektorze usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 722, Ekonomiczne problemy usług 2012, nr 95
280. Sulich A., *Mathematical models and non-mathematical methods in recruitment and selection processes*, Reviewed Papers from 17th International Conference, Mekon 2015.
281. Supernat J., *Management*, Tezaurus kierownictwa, Kolonia Limited, Wrocław 2000.
282. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
283. Szplit A., *Leksykon przedsiębiorczości*, Wyd. Politechnika Świętokrzyska, Kielce 1996.
284. Szymański W., *Outsourcing jako nowy sposób na usprawnienie działalności i organizacji firmy*, Materiały na konferencję: Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez usługę zewnętrzną, Institute for International Research, Warszawa 1999.
285. Taggar S., Brown T.C., *Interpersonal affect and peer rating bias in teams*, Small Group Research 2006.
286. Tankard C., *The promise of manager security services*, Network Security 2012, 9.
287. Taplin R., *Outsourcing and human resource management. An introduction and comparative overview*, [w:], R. Taplin, *Outsourcing and Human Resource Management. An international survey*, Routledge, Abington 2008.
288. Tayles M., Drury C., *Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process*, Long Range Planning, vol. 34, nr 5/2001.

289. Tenenhaus M., *Component-based structural equation modelling*, *Total Quality Management & Business Excellence* 2008, 19.
290. Thurstone L.L., *The theory of multiple factors*, Ann Arbor, MI, Edwards Brothers 1931.
291. Tirole J., *Incomplete Contracts: Where do We Stand?*, *Econometrica* 1999, 67 (4).
292. Trocki M., *Outsourcing funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 2001, nr 2.
293. Trocki M., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 1999, nr 9.
294. Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
295. Tukey J.W., *Causation, regression and path analysis*. In *Statistics and mathematics in biology*, Hafner, New York 1964.
296. Ulset S., *R&D Outsourcing and Contractual Governance: An Empirical Study of Commercial R&D Projects*, *Journal of Economic Behaviour & Organization* 1996, 30.
297. Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
298. Upton D., *What Really makes Factories Flexible*, *Harvard Business Review* 1999, nr 6.
299. Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 210.
300. Van Mieghem J.A., *Coordinating Investment, Production and Subcontracting*, *Management Science* 2001, Vol. 45, No. 7.
301. Vaxevanou A., Konstantopoulos N., *Models referring to outsourcing theory*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 2015, 175.
302. Walas-Trębacz J., *Wykorzystanie outsourcingu w rekrutacji – opinie pracodawców*, *e-mentor* 2022, 95/3.
303. Walker O.C., JR., *The adaptability of Network Organizations. Some Unexplored Questions*, *Journal of the Academy of Marketing Science* 1997, t. 25, nr 1.
304. Walters M., *The Performance Management Handbook (Developing Practice)*, Hyperion Books, New York 1995.
305. Whitten D., Wakefield R.L., *Measuring Switching Costs in IT Outsourcing Services*, *Strategic Information Systems* 2006, 15.
306. Wickham H., *ggplot2: Elegant Graphics for Data Analysis*. Springer-Verlag New York 2016.
307. Willcocks L., Choi C.J., *Co-operative Partnership and Total IT Outsourcing: From Contractual Obligation to Strategic Alliance?*, *European Management Journal* 1995, 13, 1.
308. Williamson O.E., *Transaction Costs Economics. How it Works, Where it is Headed*, *The Economist* 1998, 146(1).
309. Williamson O.E., *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, *Journal of Economic Literature* 2000, 38(3).
310. Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.
311. Wolman M., Hayward N., *Why HR at Serco is an Agent of Change*, *Strategic HR Review* 2003, 2.
312. Wood J.B., Lah T., *The Case for Managed Services: A Stepping Stone to the Cloud. Technology-as-a-Service Playbook*, Technology Services Industry Association 2018.

313. Woodall J., Jackson W.S., Newham T., Gurney M., *Making the decision to outsource human resources*, Personnel Review, Oxford 2009.
314. Wyród-Wróbel J., *Outsourcing jako kompleksowa realizacja usług logistycznych*, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2004.
315. Wyrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace naukowe Akademii im. Janusza Długosza w Częstochowie 2013, Zeszyt 7.
316. Xiaoyun S., *The Human Resource Outsourcing Decision Analysis of the Enterprise*, International Conference on Economy, Management and Education Technology, China 2015.
317. Yang C., Huang J.B., *A decision model for IS outsourcing*, International Journal of Information Management 2000, 20.
318. Yanhong W., *A Framework of Business Process Outsourcing Relationship Evolution Model*, Management Science and Industrial Engineering (MSIE), International Conference 2011.
319. Zieliński J., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości. Trafna decyzja*, Forum doradztwa podatkowego, Kraków 2001.
320. Zieliński J.A., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wyd. ABC - a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.

Netografia

1. 20 Examples of Jobs Commonly Outsourced by Business 2022, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/jobs-that-are-outsourced>, data dostępu 04.04.2023.
2. Automation systems and integration — Key performance indicators (KPIs) for manufacturing operations management, ISO 2014, <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/54497/10e33d2a34c144558b5e3024ee5e1cb0/ISO-22400-2-2014.pdf>, data dostępu 29.03.2024.
3. Anand D., How to set up a Managed Services Business, ZOHO Corp, 2009, <http://www.snmplink.org/pdf/how-to-setup-managed-services-business.pdf>, data dostępu 24.09.2022.
4. Banker S., "A Holistic Approach to Transportation Managed Services", Forbes 2014, <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2014/02/11/a-holistic-approach-to-transportation-managed-services/?sh=586e6c985699>, data dostępu 31.08.2022.
5. Bilski P., 7 Tips for Maximizing Your HR Department in 2022, <https://www.mcclone.com/blog/7-tips-for-maximizing-your-hr-department-in-2019>, data dostępu 24.05.2023.
6. Brassey J., Coe E., Dewhurst M., Enomoto K., Jeffery B., <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>, data dostępu 22.12.2022.
7. Bruning K.C., What are the Different Ways to Improve Human Resource Management, 2023, <https://www.smartcapitalmind.com/what-are-the-different-ways-to-improve-human-resource-management.htm>, data dostępu 24.05.2023.
8. Bucki J., www.thebalance.com/what-is-outsourcing-2533662, data dostępu 27.09.2018.
9. Business Continuity Planning Booklet, Appendix J: Strengthening the Resilience of Outsourced Technology Services, s. 15, https://www.ffiec.gov/press/pdf/ffiec_appendix_j.pdf, data dostępu 14.09.2022.
10. Cisco 2019, What you need to know about Managed Services. Solution Overview, https://www.cisco.com/c/dam/en_us/services/downloads/why-managed-services.pdf, data dostępu 25.09.2022.
11. Clemmer J., High Performance Organization Structures and Characteristics, The Clemmer Group, <https://www.clemmergroup.com/articles/high-performance-organization-structures-characteristics/>, data dostępu 24.05.2023.
12. Deloitte University Press, Managed Services. A catalyst for transformation in banking, 2016, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/managed-services-in-risk-management-and-regulatory-compliance.html>, data dostępu 24.09.2022.
13. Dixit R., <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>, data dostępu 22.12.2022.
14. Ejim E., <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-the-difference-between-human-capital-and-human-resources.htm>, data dostępu 04.12.2021.
15. Ferrar J., Verghese N., Gonzâles N., <https://static1.squarespace.com/static/5a588e521f318dd974eb925e/t/634fc8e1f81e226b2c2a0219/1666173501729/Insight222+Research+People+Analytics+Trends+2022+Impacting+Business+Value.pdf>, data dostępu 22.12.2022.
16. Flashman Ch., Looney G., Hale G., Types of Outsourcing, <https://www.milestone.inc/types-of-hr-outsourcing>, data dostępu 03.04.2023.

17. Flutcher R., How to improve your IT. Part 8 – Manages Services, https://www.russellflutcher.com/new-blog/2021/3/25/how-to-improve-your-it-part-8-managed-services?fbclid=IwAR25N5pr2afLnQetwXTmXs1YqP1VRXnTHbDfCd4NIjYlpLEt_2gf-HCJMyQ, data dostępu 22.09.2022
18. Gaudiano P., <https://www.forbes.com/sites/paologaudiano/2022/10/05/seven-sets-of-metrics-that-will-help-you-define-and-achieve-dei-goals/?sh=7b67172739b9>, data dostępu 22.12.2022.
19. Gonzales A., Dorwin D., Gupta D., Kalyan K., Stuart Schimler, Outsourcing: Past, Present, Future, <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/04au/clearedprojects/Dorwin.pdf>.
20. Goyer M., The model dilemma: How should you manage your program?, Contingent Workforce Strategies 3.0, 2015, <https://cwstrategies.staffingindustry.com/the-model-dilemma-how-should-you-manage-your-program/#/>, data dostępu 06.04.2023.
21. Long J.A., jtools: Analysis and Presentation of Social Scientific Data. R package version 2.2.0 2022, <https://cran.r-project.org/package=jtools>, data dostępu 27.04.2023.
22. GRI, 2020, <https://www.geometricresults.co.uk/about-us/blog/agency-managed-service>, data dostępu 06.04.2023.
23. Nguwi M., Outsourcing in Human Resources: Everything you need to know, <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/outsourcing-in-human-resources-everything-you-need-to-know->, data dostępu 24.05.2023.
24. HFS Research, Managed Services are becoming more sophisticated and commercial models must follow suit, 2022, https://www.hfsresearch.com/research/managed-services-are-becoming-more-sophisticated-and-commercial-models-must-follow-suit/?fbclid=IwAR0LoXZX_3o6rYPsEi0snirupEj-BphQgdbTjIUQCZPDbGjTnrTJn9ixYc, data dostępu 25.09.2022.
25. http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOC-Whitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf, data dostępu 30.12.2022.
26. <http://rzekli.pl/cytaty/henry-ford-7155>, data dostępu 10.01.2020.
27. <http://shrm.org/about/>, data dostępu 16.12.2022.
28. http://uadn.net/files/ua_hightech_ia_en.pdf, data dostępu 19.01.2020
29. https://6river.com/how-to-improve-warehouse-operations/?fbclid=IwAR2nGS_cyyGZF7-VwG76jpyzNzTJOs-wagcux5MWAjyIYHGFGmGWNb4UxcM, data dostępu 22.09.2022.
30. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2018/05/KPMG-Deal-Tracker-2017.pdf>, data dostępu 19.01.2020.
31. <https://biz30.timedoctor.com/business-process-outsourcing-industry/>, data dostępu 20 http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOC-Whitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf, data dostępu 30.12.2022.
32. <https://blog.mitsde.com/processes-in-human-resource-management-hrm/>, data dostępu 28.12.2022.
33. <https://firstup.io/blog/how-to-improve-your-human-capital-management/>, data dostępu 22.05.2023.
34. <https://blog.elblearning.com/how-to-boost-measure-and-improve-hr-effectiveness>, data dostępu 24.05.2023.
35. <https://clutch.co/bpo/virtual-assistants/resources/small-business-outsourcing-statistics>, data dostępu 30.12.2022.

36. <https://cmitsolutions.com/twin-cities/wp-content/uploads/sites/141/2019/06/5-Differences-between-Managed-Services-and-Outsourcing.pdf>, data dostępu 22.09.2022.
37. <https://core.ac.uk/download/pdf/155777941.pdf>, data dostępu 17.12.2022.
38. CreativeComp, <https://ccit.pl/co-to-jest-firma-it/>, data dostępu 25.05.2023.
39. <https://pl.theastrologypage.com/end-user>, data dostępu 25.05.2023.
40. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/human-resource>, data dostępu 16.03.2023.
41. <https://dontdisappoint.me.uk/resources/lifestyle/outsourcing-statistics-uk/>, data dostępu 01.01.2023.
42. <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/up-to-40-per-cent-it-staff-need-re-skilling-nasscom/articleshow/58746011.cms>, data dostępu 19.05.2017.
43. <https://enterph.com/blog/kpo-ph-guide-knowledge-process-outsourcing-philippines/>, data dostępu 19.12.2017.
44. <https://explodingtopics.com/blog/outsourcing-stats>, data dostępu 30.12.2022.
45. <https://extensishr.com/blog/hr-outsourcing-statistics-and-trends/>, data dostępu 06.05.2021.
46. <https://focusonbusiness.eu/pl/wiadomosci/czym-rozni-sie-managed-services-od-outsourcingu/8776>, data dostępu 08.12.2021.
47. <https://fortunly.com/statistics/outsourcing-statistics>, data dostępu 01.08.2019.
48. <https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>, data dostępu 16.12.2022.
49. <https://hbr.org/2022/09/the-best-managers-are-leaders-and-vice-versa>, data dostępu 22.12.2022.
50. https://info.mbopartners.com/rs/mbo/images/MBO_Partners_State_of_Independence_2021_Preview.pdf, data dostępu 30.12.2022.
51. <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych-sposobem-na-kryzys.html>, data dostępu 07.05.2021.
52. <https://marzenapisze.pl/definicje-zarzadzania-zasobami-ludzkimi/>, data dostępu 19.12.2022.
53. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Dyscyplina>, data dostępu 16.03.2023.
54. <https://obiznes.pl/zarzadzanie-zasobami-ludzkimi.html>, data dostępu 17.12.2022.
55. <https://outworking.pl/dla-pracodawcy/outsourcing-hr/>, data dostępu 03.04.2023.
56. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>, data dostępu 15.02.2020.
57. <https://research.isg-one.com/reportaction/2019-Momentum-Geography-Report/Marketing>, data dostępu 30.12.2022.
58. https://scholar.harvard.edu/files/antras/files/chapter_7_crei_lectures.pdf, data dostępu 01.06.2020.
59. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/instytucja.html>, data dostępu 16.03.2023.
60. <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/650,pojecie.html>, data dostępu 16.03.2023.
61. <https://synoptek.com/insights/it-blogs/difference-between-managed-services-and-outsourcing/>, data dostępu 22.09.2022.
62. <https://ukdiss.com/examples/human-resource-outsourcing.php>, data dostępu 07.05.2021.
63. <https://ukdiss.com/examples/human-resource-outsourcing.php>, data dostępu 07.05.2021.

64. <https://upcity.com/experts/small-business-outsourcing-statistics-survey/>, data dostępu 30.12.2022.
65. <https://web.archive.org/web/20170627192521/http://mspmentor.net/mspmentor-250/mspmentor-250-list-2014-honorees-n-p>, data dostępu 31.08.2022.
66. <https://web.archive.org/web/20170707082519/http://mspmentor.net/blog/how-breakfix-can-break-your-managed-services-business>, data dostępu 31.08.2022.
67. https://www.12manage.com/forum.asp?TB=i_hr&S=204, data dostępu 06.12.2021.
68. <https://www.cipd.co.uk/about/who-we-are/history>, data dostępu 16.12.2022.
69. <https://www.etymonline.com/search?q=outsourcing>, data dostępu 27.09.2018.
70. <https://www.forbes.com/advisor/business/principles-of-change-management/>, data dostępu 22.12.2022.
71. <https://www.guidantglobal.com/what-is-outsourcing/what-is-msp>, data dostępu 06.02.2023.
72. <https://www.haystaltsolutions.com/managed-service-programme-msp/msp-faq>, data dostępu 07.04.2023.
73. <https://www.haystaltsolutions.com/managed-service-programme-msp/msp-benefits>, data dostępu 07.04.2023.
74. <https://www.heuresis.pl/pl/blog/outsourcing-obszaru-zarzadzania-zasobami-ludzkimi/>, data dostępu 02.04.2023.
75. <https://www.hrhelpboard.com/human-resource.htm>, data dostępu 16.03.2023.
76. <https://www.hrhelpboard.com/performance-management.htm>, data dostępu 16.03.2023.
77. <https://www.ibm.com/pl-pl>, data dostępu 17.02.2020.
78. <https://www.ilr.cornell.edu/about-ilr#mission>, data dostępu 16.12.2022.
79. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/outsourcing-benefits>, data dostępu 03.04.2023.
80. <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp>, data dostępu 06.12.2021.
81. <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>, data dostępu 04.12.2021.
82. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/itssm-tools-it-service-support-management-tools>, data dostępu 12.05.2024.
83. <https://www.kearney.com/digital/gsl/2021-full-report>, data dostępu 30.12.2022.
84. <https://www.kearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953>, data dostępu 19.01.2020.
85. https://www.mckinsey.com/~media/%20McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20a%20private%20sector%20transformation%20could%20revive%20Japan/Future_of_Japan_Executive_summary_March_2015.ashx, data dostępu 17.12.2022.
86. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/conception>, data dostępu 16.03.2023.
87. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/outsource>, data dostępu 27.09.2018.
88. https://www.napeo.org/docs/default-source/member-resources/white-paper-7-the-roi-of-using-a-peo.pdf?sfvrsn=d2c52ed4_10, data dostępu 30.12.2022.
89. <https://www.pcmag.com/encyclopedia/term/tool>, data dostępu 22.05.2021.
90. <https://www.peoplehum.com/glossary/human-resource-outsourcing>, data dostępu 03.04.2023.
91. <https://ppm.express/glossary/quality-triangle/>, data dostępu, 12.05.2024.
92. <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/rynek-uslug-hr-w-2020-praca-tymczasowa-z-blisko-20-proc-spadkiem-outsourcing-w-gore,80100.html>, data dostępu 06.05.2021.

93. <https://www.reflektive.com/press-release/new-study-uncovers-major-gap-employee-employer-expectations-performance-management-growth/>, data dostępu 29.12.2022.
94. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5027960/it-outsourcing-global-strategic-business-report>, data dostępu 06.04.2023.
95. <https://www.reworked.co/leadership/what-it-means-to-be-a-human-leader-and-why-its-important-today/>, data dostępu 22.12.2022.
96. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/outourcingthehrfunction.aspx>, data dostępu 03.04.2023.
97. <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/outourcing-statistics/>, data dostępu 05.08.2019.
98. <https://www.statista.com/statistics/1040481/hr-payroll-outsourcing-organization-size-worldwide/>, data dostępu 30.12.2022.
99. <https://www.statista.com/statistics/1300800/china-new-employees-number-in-service-outsourcing-industry/>, data dostępu 30.12.2022
100. <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>, data dostępu 01.2020.
101. <https://www.theguardian.com/society/microsite/>, SocietyGuardian.co.uk, Guardian News and Media Limited 2011, data dostępu 10.01.2020.
102. <https://www.traliant.com/resources/how-to-build-an-effective-dei-program/>, data dostępu 22.12.2022.
103. <https://www.ttec.com/blog/outourcing-vs-managed-services-knowing-difference-will-save-you-time-and-money>, data dostępu 22.09.2022.
104. https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_process.htm, data dostępu 28.12.2022.
105. <https://www.ukessays.com/essays/management/the-consequences-of-outsourcing-hrm-management-essay.php>, data dostępu 04.03.2023.
106. <https://www.upwork.com/research/freelance-forward-2021>, data dostępu 30.12.2022.
107. <https://www.valamis.com/hub/performance-management>, data dostępu 29.12.2022.
108. <https://www.valamis.com/hub/performance-management>, data dostępu 29.12.2022.
109. <https://www.workforce.com/files/Reasons-and-Plans-for-Personnel-Research-James-R-Angell.pdf>, data dostępu 16.12.2022.
110. <https://www.zippia.com/advice/hybrid-work-statistics/>, data dostępu 22.12.2022.
111. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/operations/deloitte-nl-s&o-global-outsourcing-survey.pdf>, data dostępu 18.01.2020.
112. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-bersin-lt-people-analytics-solutions-market-primer.pdf>, data dostępu 22.12.2022.
113. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/value-of-human-resources-outsourcing.html>, data dostępu 06.05.2021.
114. <https://yougov.co.uk/topics/economy/articles-reports/2019/10/24/seven-ten-british-businesses-outsource-third-parti>, data dostępu 30.12.2022.
115. Barnes M., How it All Began, Personal Story, PM World Library, Oxfordshire UK 2006, s. 1-3, <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/11/pmwl-barnes-how-it-all-began-pmwt-july-2006.pdf>.

116. Human Resource Outsourcing: A General study of United Kingdom Retailers use of outsourced personel, reasons, and benefits, 2019, <https://ukdiss.com/examples/human-resource-outsourcing.php>, data dostępu 07.05.2021.
117. IBM Report 2017, TOP 10 criteria for selecting a managed services provider. How cloud and managed services help IT deliver business value services, https://www.ibm.com/industries/in-en/pdf/downloads/80012880usen-02_80012880USEN.pdf, data dostępu 13.09.2022.
118. Kubicek K., <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/05/31/how-to-use-people-analytics-to-drive-business-performance/?sh=7848df21129d>, data dostępu 22.12.2022.
119. Kuranda S., "Top Five Functions Outsourced To Managed Services", CRN Magazine, 2014, <https://web.archive.org/web/20180716194814/https://www.crn.com/slideshows/managed-services/300073018/top-five-functions-outsourced-to-managed-services.htm>, data dostępu 31.08.2022;
120. Lin J., The Future of HR and Outsourcing: Trends and Predictions 2023, <https://enablegroupasia.com/2023/02/28/the-future-of-hr-outsourcing-trends-and-predictions/>, data dostępu 04.04.2023.
121. Little A.D., Managed Servies. A new Telecom operating model to extract value in B2B, 2014, s. 3-11, <https://www.adlittle.com/cz-en/insights/viewpoints/managed-services>, data dostępu 14.09.2022.
122. Manage Services – How to Improve Enterprise Productivity?, http://www.indinnovation.com/blog/managed-services-how-to-improve-enterprise-productivity/?fbclid=IwAR0T9zYw_cqsPydpQ6je_aDV_-7xt9jtnvMOPoisbAtQFMGmod8z0aFp_q4, data dostępu 22.09.2022.
123. McDonald T., 2015, <https://www.nsiserv.com/blog/it-managed-services-provider-improves-your-bottom-line>, data dostępu 22.09.2022.
124. Mehrotra A., Adopting Continuous Improvement to Keep Managed Services Outcomes Focused and Evergreen, 2021, <https://arvind-mehrotra.medium.com/adopting-continuous-improvement-to-keep-managed-services-outcomes-focused-and-evergreen-76fee556e114>, data dostępu 07.04.2023.
125. Milton J., Managed service provider definitions: vendor neutral, master vendor, hybrid 2021, <https://www.comensura.com/insights/blog/managed-service-provider-definitions>, data dostępu 06.04.2023.
126. Nolan D., HR outsourcing: a sophisticated innovative future?, <https://www.hrmanagementapp.com/hr-outsourcing-a-sophisticated-innovative-future/>, data dostępu 04.04.2023.
127. Perry R., "Business Value of Managed Services", IDC 2013, <https://www.ibm.com/consulting/cloud-managed>, data dostępu 31.08.2022.
128. R Core Team R: A Language and Environment for Statistical Computing. Vienna, Austria 2023, <https://www.R-project.org/>, data dostępu 14.05.2024.
- 129.
130. Reddy Ch., Outsourcing HR Services: Top 15 Pros and Cons, <https://content.wisestep.com/top-pros-cons-outsourcing-hr-services/>, data dostępu 03.04.2023.
131. Romford J., <https://agilityportal.io/blog/fombrun-model-of-hrm-updated-2021-a-complete-guide>, data dostępu 04.12.2021.

132. Rossi B., 2016, <https://www.information-age.com/how-use-managed-services-overcome-top-6-app-security-hurdles-123461048/>, data dostępu 31.08.2022.
133. Rudder A., Main K., What is the Project Management Triangle?, Forbes 2023, <https://www.forbes.com/advisor/business/project-management-triangle/>, data dostępu 12.05.2024.
- 134.
135. Siegelau J.M., Six (Yes six!), constraints: an enhanced model for project control. Paper presented at PMI Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, <https://www.pmi.org/learning/library/six-constraints-enhanced-model-project-control-7294>, data dostępu 12.05.2024.
- 136.
137. Schooley S., <https://www.business.com/articles/5-challenges-to-outsourcing-hr-and-how-to-overcome-them/>, data dostępu 03.04.2023.
138. Smith S., "Managed services companies rethink their portfolios", TechTarget 2016, <https://www.techtarget.com/searchchannel/features>, data dostępu 31.08.2022.
139. Małkus T., https://mfiles.pl/pl/index.php/Niekompletno%C5%9B%C4%87_kontrakt%C3%B3w, data dostępu: 29.05.2020.
140. The Top HR Outsourcing Trends You Need to Know about 2022, <https://hroptions.com/the-top-hr-outsourcing-trends-you-need-to-know-about/>, data dostępu 04.04.2023.
141. Townsend M., <https://www.strategy-business.com/article/What-You-Can-Learn-from-Your-Employee-Networks>, data dostępu 22.12.2022.
142. Williams R., "11 Things to Cover in Your Managed Services Agreements", LabTech Software 2015, <https://www.connectwise.com/platform/unified-management/automate>, data dostępu 31.08.2022.

Załącznik 1 – ankieta

Survey on: Managed Services as a tool for improving human resource management in an organization - on the example of British companies.

Dir Sir/Madam,

My name is Norbert Kawęcki and I am a PhD student in management science at the Faculty of Economics at the Maria Curie-Skłodowska University in Lublin. I am conducting research for a doctoral dissertation entitled "Manage Services as a tool for improving human resource management in an organization - on the example of British companies". The research is anonymous and the results will be used for research purposes. Please reply to the statements in this questionnaire honestly. Your opinion is very valuable and will be a guide to show the direction of organizational improvement in outsourcing in the organization, as well as to improve human resource management within Managed Services.

INSTRUCTION

Please read each statement carefully and decide what they apply to the Managed Services as a tool in human resource management.

The questionnaire assesses the impact of the degree to which the repeated provision of the MS service contributed to the improvement of the following human resources management processes in terms of costs, quality and time. Please rate the extent to which you agree with the following statements on the scale of 1-5 below.

Description of the scale: 1- I strongly disagree 2- I rather disagree 3- I have no opinion 4- I rather agree 5- I definitely agree

1. The process of selecting and recruiting candidates for the selected MS client

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

2. Use of tests (recruitment, language, psychological and skills) as part of the selection proces

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

3. The process of employee implementation to the company commissioning MS according to the company's requirements and standards

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

4. Employee onboarding (induction into the company) within MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

5. The process of signing an agreement/contract by an employee with MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

6. Monitoring employee's working time as part of the MS service

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

7. Monitoring employee punctuality as part of the MS service

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

8. Monitoring employee attendance as part of the MS service

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

9. Monitoring employee performance (productivity) - hourly, daily, weekly, monthly - as part of the MS service

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

10. Preparing weekly salaries for employees as part of the MS service

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

11. Preparing and monitoring daily, weekly and monthly reports for the client as part of the MS service

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

12. Organizing meetings with the client to review MS activities contributes to:

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

13. Developing a method of retaining employees through motivation

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

14. Performance assessment and employee counseling to improve performance - meetings, interviews, including disciplinary procedures within the MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					

Quality increase					
Shortening the time					

15. Maintaining employees' personal files in paper and electronic form and constantly updating them within the MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

16. Providing employees with knowledge of the client's values and culture in line with organizational requirements - training, meetings, education within the MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

17. Improving the qualifications of employees in the field of English by conducting free language courses as part of the MSc

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

18. Receiving feedback from employees on issues related to noticed problems in the client's company as part of the MS service

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

19. Employee dismissal process based on the client's internal HR procedures managed by MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

20. Conducting a disciplinary conversation with the employee, showing him the reasons for the state of affairs based on empirical data on productivity from the IT system and showing him the path of further action and assistance in achieving goals within the MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

21. Managing the employee pool by hiring, retaining or firing them within the MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

22. Maintaining and developing relationships with management to resolve employee issues and complaints in accordance with existing customer policy

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

23. Coordinating activities with superiors and management in order to increase productivity in the client's company (continuous monitoring of productivity on each shift daily, weekly, monthly) within the MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

24. Efficient management of working time and control of an employee employed under the MS

The repeatable provision of MS in the analyzed process leads to	1	2	3	4	5
Costs reducing					
Quality increase					
Shortening the time					

The use of tools for improving human resources management processes in companies providing MS services.

Description of the scale: 1- I strongly disagree 2- I rather disagree 3- I have no opinion 4- I rather agree 5- I definitely agree

1. Human resources management processes within MS in our organization are mapped

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Human resources management processes within MS in our organization are handled using IT systems

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Human resources management processes within MS in our organization are measured

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Human resources management processes within MS in our organization are automated through the IT system

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Human resources management processes within MS in our organization are periodically optimized

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Human resources management processes within MS in our organization are optimized incidentally

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Human resources management processes within MS in our organization are constantly improved

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Please determine the level of process maturity of your company when providing the MS service (description in the attachment)

1. Level One (Functional Confusion)
2. Second level (search for repeatability)
3. Level three (full repeatability)
4. Level four (process management)
5. level five (seeking perfection)

Metrics:

1. How long have you been operating on the market providing MS services to customers?

- up to 3 years
- from 3 years to 5 years
- from 5 to 10 years
- Over 10 years old

2. What is the number of people employed in your company?

- less than 10 people
- up to 50 people
- up to 250 people
- over 250 people

3. What industries do you serve as part of the MS service?

- logistics and distribution
- production
- food
- other

4. What is the scope of your company's operations?

- local
- regional
- international
- global

5. What is the level of technological advancement of your company?

- basic
- intermediate
- advanced

6. How many customers do you serve as part of the MS service?

- up to 5
- up to 10
- up to 50
- 100 and above

7. The implementation of the contract within the Manage Services service should last:

- up to 1 week
- 1 to 2 weeks
- from 2 weeks to 4 weeks
- over 4 weeks but not longer than 2 months

8. How many people are needed to launch an outsourcing project within your organization?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. When choosing a company offering MS services, the customer is guided by:

- the reputation of the company offering MS
- the size and turnover of the company offering MS
- previous reports from other MS application projects
- conducts a tender and selects the best one

10. For what period does the client sign a contract with your company?

- up to 1 year

- from 1 to 3 years
- from 3 to 5 years
- over 5 years

11. Features of the organization that distinguish you on the MS services market:

- transparency and open communication
- market experience
- competitive rates per hour
- flexibility to change
- knowledge and references from customers

12. Position held in a company providing MS services

- President/Director
- Middle level manager
- Team leader
- Consultant