

ZAKOŃCZENIE

Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy był outsourcing, przez który rozumiano wydzielenie ze struktury określonego procesu/funkcji lub ich części i przekazanie do realizacji zewnętrznemu dostawcy, a także jego oddziaływanie na obszar zasobów ludzkich. Tak sformułowana definicja pozwoliła skoncentrować rozważania na outsourcingu całkowitym, który od kilku dekad cieszy się dużą popularnością wśród zarządzających przedsiębiorstwami. Poszukują oni w nim możliwości poprawy efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, przede wszystkim poprzez skoncentrowanie się na kluczowej działalności oraz obniżenie i racjonalizację kosztów działalności operacyjnej. Rosnącemu zainteresowaniu tym rozwiązaniem sprzyjała coraz większa złożoność i zmienność otoczenia przedsiębiorstw, wynikająca m.in. z postępującej globalizacji oraz liberalizacji handlu i usług, jak również rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych lub szeroko rozumianych zmian technologicznych.

Wdrożenie outsourcingu implikuje szereg istotnych zmian w strukturach organizacyjnych i strategiach działania przedsiębiorstw, które modyfikują wielkość i strukturę posiadanych zasobów rzeczowych i ludzkich. Wśród pracowników jest on postrzegany jako sposób na ograniczenie bądź uelastycznienie zatrudnienia, a tym samym pogorszenie warunków pracy i płacy. Taki sposób postrzegania outsourcingu rodzi szereg obaw społecznych związanych z pogorszeniem sytuacji zawodowej i materialnej pracowników, jednocześnie może przekładać się na spadek motywacji, zaangażowania i budowania relacji zaufania, a w konsekwencji prowadzić do niezadowolających efektów z tytułu jego zastosowania. Zagadnienie to staje się istotne w kontekście skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi, opartego na wykorzystaniu potencjału kompetencyjnego pracowników, sprzyjającego budowaniu organizacji zdolnej do dostarczania odpowiedniej wartości dla klienta i w jej następstwie dążeniu do maksymalizowania zysku w długookresowej perspektywie.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i nauk ekonomicznych szczególnie ważne staje się poznanie faktycznego oddziaływania outsourcingu (jako metody zarządzania) na zmiany w obszarze zasobów ludzkich (pracy), których skutki są wyrażone w podstawowych kategoriach ekonomicznych, takich jak: wielkość zatrudnienia, koszty pracy i produktywność pracy na jednego zatrudnionego.

Outsourcing sam w sobie jest złożonym, podlegającym ewolucji i trudnym w kwantyfikacji obiektem badań, ze względu na brak bezpośrednich kategorii analizujących to zjawisko w wymiarze ogólnym i cząstkowym. Stąd większość badaczy przyjmo-

wała miary pośrednie, określające, chyba jeden z najłatwiejszych w kalkulacji i najbardziej spójnych w porównaniach pomiędzy gospodarkami różnych krajów, aspekt outsourcingu międzynarodowego lub offshoringu w krajach wysoko rozwiniętych. Takie podejście do pomiaru outsourcingu w sektorze przedsiębiorstw w Polsce wydaje się nie odzwierciedlać całkowitego poziomu zjawiska. Z uwagi na specyfikę polskiej gospodarki, w szczególności relatywnie niskie koszty pracy w stosunku do innych gospodarek wysoko rozwiniętych, należy mieć na uwadze outsourcing całkowity, będący połączeniem dominującego outsourcingu krajowego i uzupełniającego – choć przybierającego na znaczeniu w części branż – outsourcingu międzynarodowego. Struktura outsourcingu ma znaczenie dla wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwach i w gospodarce polskiej. Jednakże dużo większe zmiany w obszarze zasobów ludzkich, uwzględniające przepływ zatrudnionych pracowników pomiędzy przedsiębiorstwami czy branżami, a także odpływ na zewnątrz rynek pracy, implikował outsourcing materiałów i usług. Przyjęcie kryterium przedmiotowego umożliwiło dokonanie pomiaru outsourcingu materiałów i usług pośrednich na podstawie adekwatnych rodzajów kosztów działalności operacyjnej, zawartych w sprawozdaniach finansowych. W warstwie empirycznej pozwoliło zaś na potwierdzenie charakteru oddziaływania outsourcingu na kategorie mierzące: wielkość, cenę i efektywność zasobów ludzkich, jak również ewentualne odrzucenie lub poparcie argumentów przemawiających za społecznie postrzeganym negatywnym obrazem oddziaływania outsourcingu.

W rozprawie zostały postawione cele o charakterze teoretycznym i empirycznym.

Szybki rozwój outsourcingu w praktyce gospodarczej spowodował, że nie powstała jedna uzasadniająca go teoria. Dlatego koncentracja na sferze teoretycznej posłużyła ukazaniu podejścia badaczy do rozumienia: zjawiska outsourcingu, jego rodzajów i sposobów pomiaru, a także do kategorii określających: wielkość i formy zatrudnienia, koszty pracy i produktywność pracy. Poprzez pryzmat istniejących klasycznych i współczesnych teorii mikroekonomicznych (w tym teorii rynku pracy i teorii zarządzania) dała ona również możliwość:

- usystematyzowania wiedzy dotyczącej motywów postępowania przedsiębiorców przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu w kwestii opłacalności produkcji we własnym zakresie bądź zakupu od zewnętrznych dostawców (*make or buy?*), niezależnie od powiązań kapitałowych między stronami kontraktów;
- wyznaczenia skutków, jakie może wywoływać outsourcing w obszarze zasobów ludzkich.

Przeprowadzona w warstwie teoretycznej analiza potwierdziła to, że samo pojęcie outsourcingu jest różnie rozumiane i rozpatrywane, w zależności od celu badania, dostępności danych do jego pomiaru oraz porównań między gospodarkami różnych krajów. Tym niemniej, pomimo różnego podejścia do rozumienia outsourcingu, a zwłaszcza offshoringu, należy podkreślić, że w istocie terminy te w ogólnym zarysie odnoszą się do wydzielenia ze struktury określonego procesu/funkcji lub

ich części i przekazania ich do realizacji zewnętrznemu dostawcy. Te decyzje zarządcze są odzwierciedlone w ujęciu ekonomicznym w formie nakładów pośrednich, wyrażonych w ujęciu wartościowym w postaci kosztów materiałów pośrednich i usług zleconych, a ich efektem pośrednio jest wartość dodana lub wielkość produkcji wyrażona kategorią przychodów ze sprzedaży: produktów, usług i materiałów. Brakuje jednej, spójnej teorii ugruntowującej wiedzę o outsourcingu. Uzasadnienia jego stosowania można poszukać w dotychczasowych teoriach ekonomii i zarządzania. Ich znajomość umożliwi zrozumienie motywów podejmowania decyzji o outsourcingu, pomaga w wyborze procesów lub funkcji do outsourcingu oraz wskazuje potencjalne koszty związane z jego przygotowaniem i wdrożeniem, a także kierunki oddziaływania outsourcingu na podsystemy organizacji, a wśród nich na podsystem struktury i zasobów ludzkich, ich motywacje i postawy.

Teorie z nurtu klasycznego ekonomii dostarczają wskazówek w odniesieniu do korzyści wynikających z podziału pracy i specjalizacji. Analiza modelu równowagi przedsiębiorstwa pozwala wyznaczyć granicę opłacalności prowadzonej działalności, a model klasycznej funkcji produkcji Cobba-Douglassa kieruje uwagę w stronę zasadniczych zasobów, które z założenia powinny podlegać optymalizacji i dążeniu do maksymalizacji zysku. Dodatkowo, zmodyfikowanie tej funkcji o czynnik outsourcingu daje podstawy do analizy i oceny wpływu outsourcingu na wartość produkcji zarówno w ujęciu zasobowym, jak i strumieniowym, a także do próby oceny substytucji czynników zaangażowanych w proces wytwórczy. Szerszemu spojrzeniu na wyjaśnienie popularności zastosowania outsourcingu poprzez pryzmat wnętrza firmy, podejmowanych przez nią decyzji oraz relacji pomiędzy stronami kontraktów outsourcingowych służą teorie kosztów transakcyjnych (TCE) i zasobowa firmy (RVB), które wzajemnie uzupełniają się i łącznie sprzyjają zrozumieniu przyczyn, mechanizmów i skutków wdrożenia outsourcingu w przedsiębiorstwach. Teorie zarządzania ukazują przedsiębiorstwo w kontekście sprawnego i skutecznego (efektywnego) zarządzania zasobami i podsystemami, pomiędzy którymi występuje pewien poziom współzależności. Teoria naukowego zarządzania umożliwia poznanie źródeł powstania i upowszechnienia outsourcingu w przedsiębiorstwach. Zwraca ona uwagę, podobnie jak teoria ekonomii, na to że zasadniczym celem przemawiającym za zastosowaniem outsourcingu jest dążenie do minimalizacji kosztów prowadzonej działalności. Podejście systemowe do organizacji akcentuje znaczenie podsystemów i ich wzajemnego dopasowania, które oznacza, że zmiana w jednym z podsystemów wywołuje zmiany w pozostałych. Menedżerowie muszą więc rozumieć, jak np. decyzje o outsourcingu wpływają na podsystem zasobów ludzkich i inne podsystemy i jak te podsystemy oddziałują na ich decyzje. Spójnymi elementami klasycznych teorii zatrudnienia i rynku pracy oraz outsourcingu są przede wszystkim specjalizacja pracy w ujęciu mikroekonomicznym, jak również popyt na dobra i usługi w keynesowskim ujęciu makroekonomicznym (wyrażony kategorią przychodów ze sprzedaży na poziomie przedsiębiorstwa) determinujący poziom zatrudnienia.

Alternatywne teorie rynku pracy koncentrują się na motywach postępowania pracodawców i pracobiorców, które rzutują na sprawność i skuteczność przebiegu

procesów outsourcingowych, wywołujących zmiany w wewnętrznym rynku pracy i oddziałujących za jego przyczyną na zewnętrzny rynek pracy. Obserwując zachowania podmiotów, można zaryzykować stwierdzenie, że outsourcing sprzyja dycho- tomizacji i uelastycznieniu wewnętrznego rynku pracy. Zasoby ludzkie obsługujące procesy kluczowe pozostają w przedsiębiorstwie, a realizujące pozostałe procesy zazwyczaj są przesuwane w większości na zewnątrz. W efekcie przechodzą one pod pieczę przyjmującego zlecenie, innego pracodawcy lub zasilają kręgi bezrobotnych. Teorie kapitału ludzkiego i płacy efektywnej kładą szczególny nacisk na kwalifikacje i umiejętności zasobów ludzkich, a więc na kwestie, które wpływają na efektywność kontraktów outsourcingowych (w tym jakość outsourcowanych dóbr i usług).

Analiza teorii wskazuje na to, że ani w teoriach ekonomicznych, ani zarządzania bezpośrednio nie są prowadzone rozważania dotyczące podwykonawstwa czy kontraktowania pracy. Tym niemniej znajomość zależności opisywanych w tych teoriach może przyczynić się do: usprawnienia zarządzania procesami outsourcingowymi w firmach, zwiększenia popytu na wytwarzane przez nie dobra i pośrednio, choć nie wprost proporcjonalnie, zwiększenia wielkości zatrudnienia, kosztów pracy oraz produktywności pracy na jednego zatrudnionego.

Analiza literatury przedmiotu pokazała, że badacze nie prezentują jednoznacz- nego stanowiska w kwestii związanej z istotą outsourcingu i sposobów podejścia do jego pomiaru. Sam outsourcing jest metodą zarządzania procesami/funkcjami lub ich częściami w przedsiębiorstwach, której efekty trudno jest zmierzyć ze względu na niedopasowanie sprawozdawczości finansowej. Z tego powodu poszukuje się miar najbardziej zbliżonych do konkretnych działań, które w sposób pośredni wartościują zjawisko w całości bądź wybrane jego rodzaje i formy, takie jak np.: outsourcing krajowy, outsourcing międzynarodowy, offshoring, (lub offshore outsourcing), SSC/BPO czy KPO. Jednorodnym w pomiarze i dalej w porównaniach na poziomie sektorów lub całych gospodarek różnych krajów, jak również jednym z najczęściej analizowa- nych przez badaczy jest outsourcing międzynarodowy albo offshoring. Są oni zgodni w kwestii traktowania nakładów na zakup importowanych dóbr pośrednich jako podstawowej kategorii określającej w ujęciu bezwzględnym poziom outsourcingu, a w ujęciu względnym będącej składową wskaźnika intensywności outsourcingo- wej/offshoringowej, wyrażonego udziałem importowanych produktów i usług pośrednich w wartości przychodów ze sprzedaży lub w wartości dodanej.

Przeprowadzenie pomiaru outsourcingu całkowitego, który oprócz międzyna- rodowego, dodatkowo zawiera krajowy outsourcing produktów i usług pośred- nych, wymaga szerszego podejścia. W tej sytuacji adekwatną miarą ekonomiczną w ujęciu bezwzględnym staje się poziom zużycia pośredniego materiałów i usług zleconych lub w ujęciu względnym udział zużycia pośredniego w przychodach ze sprzedaży bądź w wartości dodanej. Innym utrudnieniem jest niemożność doko- nania podziału importu pośredniego na zużycie materiałów wyrażające outsourcing materiałów oraz na zużycie usług odpowiadające outsourcingowi usług, ze względu

na ograniczoną dostępność danych pod względem kryterium lokalizacyjnego i przedmiotowego w statystykach międzynarodowych. Badania literaturowe pokazały, że jeśli już badacze analizowali outsourcing (głównie międzynarodowy) pod kątem zakresu przedmiotowego, to najczęściej odnosił się on do gospodarki danego kraju, a zdecydowanie rzadziej do porównań między kilkoma branżami w wybranych gospodarkach.

Przeprowadzona w rozprawie analiza danych dotyczących gospodarki polskiej, zgromadzonych w bazie WIOD, potwierdziła, że w latach 2003-2011 występowała przewaga outsourcingu krajowego nad outsourcingiem zagranicznym. Mimo to udział outsourcingu krajowego w zużyciu pośrednim całkowitym wykazywał powolną tendencję spadkową z 78,1% w 2003 roku do 72,4% w 2011 roku, choć w ujęciu bezwzględny jego wartość z roku na rok wzrastała. Dynamika tego wzrostu była jednak nieco słabsza od dynamiki wzrostu outsourcingu zagranicznego. Wzrost produkcji globalnej w gospodarce polskiej był realizowany przy wzroście kosztów pracy i zwiększaniu rozmiarów outsourcingu (wyrażonego zużyciem pośrednim). Średniorocznie produkcja globalna wzrastała o 8,19%, zużycie pośrednie o 8,73%, a wartość dodana o 7,49%.

Specyfika outsourcingu w Polsce, wynikająca z dominacji outsourcingu krajowego nad międzynarodowym, wpłynęła na dalsze postępowanie autorki zmierzające do rozpoznania wpływu outsourcingu całkowitego na obszar zasobów ludzkich w sektorze przedsiębiorstw pogrupowanym według sekcji i działów PKD 2007, jak również poziomu zaangażowania technologicznego w działalności przetwórczej oraz wymaganej, zaawansowanej specjalistycznej wiedzy w świadczeniu usług biznesowych (zgodnie z klasyfikacją Eurostatu). Do rozpoznania zjawiska outsourcingu autorka przyjęła kryterium zakresu przedmiotowego, umożliwiające podział na outsourcing materiałów mierzony kosztami zużycia materiałów pośrednich (bez energii) i outsourcing usług mierzony kosztami usług zleconych. Określenie rozmiarów zużycia pośredniego materiałów i usług w sektorze przedsiębiorstw w Polsce stało się możliwe (w porównaniu z bazą WIOD⁵⁴⁶) dzięki danym zawartym w sprawozdaniu finansowym F-01/I-01, składanym przez przedsiębiorstwa do GUS w latach 2005-2013. Wstępna analiza danych na poziomie działów i sekcji PKD zawartych w wymienionym sprawozdaniu również potwierdziła specyfikę outsourcingu, wskazującą na dominujący, ale o tendencji spadkowej, udział krajowego outsourcingu materiałów w outsourcingu całkowitym oraz dominujący i o wzrostowej tendencji udział outsourcingu usług, w szczególności usług biznesowych. Outsourcing materiałów charakteryzował się nieco wyższą, lecz bardziej zmienną, dynamiką wzrostu (o 88,9% w ciągu 9 lat) niż outsourcing usług (o 84,5%) przy wzroście przychodów ze sprzedaży o 82% w sektorze przedsiębiorstw. Przejście na poziom agregacji działów i sekcji PKD 2007 oraz grup według klasyfikacji Eurostatu ukazało rozbieżności

⁵⁴⁶ Do analizy zjawiska outsourcingu na bazie danych WIOD było możliwe zastosowanie tylko kryterium lokalizacji geograficznej, które uwzględnia podział na outsourcing krajowy i międzynarodowy.

w wykorzystaniu outsourcingu. Na poziomie sekcji PKD 2007 odnotowano zróżnicowane zwiększenie zapotrzebowania na outsourcing materiałów i usług. Największą dynamikę wzrostu outsourcingu materiałów i usług pośrednich w badanym okresie osiągnęły przedsiębiorstwa świadczące zarówno usługi biznesowe, jak i społeczne. Na przykład sekcja N, obejmująca usługi administrowania i działalność wspierającą, zanotowała 2,7-krotny wzrost outsourcingu materiałów (OUTm) i 4,8-krotny wzrost outsourcingu usług (OUTs) przy 3,09-krotnym wzroście przychodów ze sprzedaży. W sekcji Q (opieka zdrowotna i pomoc społeczna) wymienione relacje kształtowały się odpowiednio: 4,7-krotny wzrost OUTm, 5,9-krotny wzrost OUTs przy 4,5-krotnym wzroście przychodów ze sprzedaży. W szczególnie zróżnicowanej pod względem rodzaju prowadzonej działalności sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) nastąpił 1,9-krotny wzrost OUTm i 1,8-krotny wzrost OUTs przy 1,86-krotnym wzroście przychodów ze sprzedaży.

Analiza wskaźników udziału outsourcingu w przychodach ze sprzedaży, świadczących o intensywności jego wykorzystania, wykazała taką prawidłowość, że najwyższy (tzn. kształtujący się na poziomie 50,6-55,2%) poziom wskaźnika udziału outsourcingu materiałów w przychodach ze sprzedaży wystąpił w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W mocno zróżnicowanym sektorze usług dominował (poza sekcją S) udział outsourcingu usług w przychodach ze sprzedaży, który w 2013 roku kształtował się na poziomie 6,6-34,7%.

Podjęcie decyzji o outsourcingu nieodłącznie wiąże się ze zmianami w obszarze zasobów ludzkich. Powiązanie to musiało wpłynąć na wielkość i strukturę zatrudnienia w konkretnych działach czy sekcjach PKD 2007, a w następstwie na zmiany w kosztach pracy na jednego zatrudnionego i w produktywności pracy w sektorze przedsiębiorstw. Wstępna analiza danych potwierdziła zróżnicowanie wielkości zatrudnienia i outsourcingu na poziomie sekcji, a nawet działów lub innych bardziej ukierunkowanych kryteriów podziału (np. według zastosowanej klasyfikacji Eurostatu) niż na poziomie podstawowych sektorów gospodarki (tzn. przemysłu, usług). W przedsiębiorstwach związanych z sektorem przemysłowym zatrudnienie uległo zmniejszeniu z 34,5% w 2005 roku do 31,6% w 2013 roku, a w podmiotach z sektora usług (bez administracji) zwiększyło się z 58,7% w 2005 roku do 61,5% w 2013 roku. Zgodnie z klasyfikacją Eurostatu, największy wzrost pracujących został odnotowany w działach MLT, a spadek w działach LT. W działach: HT i MHT, wymagających *notabene* zatrudniania znacznej liczby pracowników wysoko wykwalifikowanych, zatrudnienie cechowało się zróżnicowanymi tendencjami wzrostu. Zmiany te wstępnie pozwalały wskazywać na niejednoznaczny charakter oddziaływania outsourcingu materiałów i (lub) usług na poziom zatrudnienia. W okresie 2005-2012 najwyższą dynamikę sukcesywnego wzrostu zatrudnienia o 46,2% odnotowano w działach usług biznesowych KIBS. W działach usług biznesowych LKIBS w analizowanym okresie liczba pracujących zwiększyła się zaledwie o 4,8%. Jednakże, składające się na tę grupę, dwa działy były bardzo mocno spolaryzowane pod względem wielkości i dynamiki pracujących.

Analizując dane dotyczące zatrudnienia czasowego (*temporary employment*), potwierdzono, odchodzenie od modelu stałego zatrudnienia, gdyż w większości sekcji nastąpiło zwiększenie elastycznych form zatrudnienia. Najwięcej osób czasowo zatrudnionych pracowało w działach usług administrowania i działalności wspierającej (60,79% ogółu zatrudnionych w ramach sekcji). Średnio, co czwarty zatrudniony w sekcji przetwórstwa przemysłowego pozostawał jednocześnie w zatrudnieniu czasowym. Wykazano również relatywnie wysoki udział pracowników zatrudnionych na umowy okresowe w branżach wymagających niższych kwalifikacji. Przyczyn takiego kształtowania się zjawiska można upatrywać przede wszystkim w: niskim wynagrodzeniu pracowników, większej dostępności pracowników na rynku, stosunkowo niskim koszcie zastąpienia pracownika oraz dużej rotacji pracowników, a także wzroście outsourcingu.

Analizując cenę zasobów ludzkich, wyrażoną kategorią rocznych kosztów pracy na jednego zatrudnionego, dostrzeżono, że w ciągu dziewięciu lat w sekcjach PKD 2007 realnie rosły one średniorocznie (wskaźnik CAGR) od 2,9% do 7,9%. Większe zróżnicowanie średniorocznego tempa wzrostu było zauważalne w działach PKD 2007. W działach przetwórstwa przemysłowego (sekcja C) średnioroczne, realne tempo wzrostu tej kategorii wyniosło od 3,8% (C21) do 7,0% (C32), a w działach usług biznesowych -0,7% (M69) do 11% (J63). Uwzględniając klasyfikację Eurostatu, zauważono, że im wyższy jest poziom zaangażowania technologicznego, tym pracownicy są lepiej opłacani. Wyższy poziom zaangażowania technologicznego wymagał zatrudnienia pracowników o wyższych kwalifikacjach, co oznaczało wzrost kosztów pracy, który mógł skutkować poszukiwaniem nowych rozwiązań umożliwiających ograniczenie tych kosztów i naciskiem na wzrost produktywności pracy. W tym przypadku również analiza wskaźników produktywności pracy wykazała, że im wyższy był poziom zaangażowania technologicznego i wymaganej wiedzy specjalistycznej, tym wyższa była produktywność pracy zatrudnionych pracowników. Tym niemniej dysproporcje w zakresie produktywności pracy na jednego zatrudnionego pomiędzy wyodrębnionymi zbiorowościami: HT, MHT, MLT i LT, a także pomiędzy KIBS czy LKIBS zaczęły zmniejszać się. Jednak wciąż występowały dość znaczne dysproporcje w wielkości tego wskaźnika pomiędzy przedsiębiorstwami przetwórstwa przemysłowego a przedsiębiorstwami świadczącymi usługi biznesowe. Wynikały one ze specyfiki działalności usługowej, znacznie mniej podatnej na usprawnienia technologiczne.

Wstępna analiza kategorii określających outsourcing i zasoby ludzkie umożliwiła zidentyfikowanie kierunków ewentualnych zależności między outsourcingiem a zasobami ludzkimi, natomiast analiza ekonometryczna posłużyła zbadaniu siły tych zależności. Analiza ekonometryczna modelu regresji zatrudnienia w czterech grupach przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego (HT, MHT, MLT, LT) oraz dwóch grupach przedsiębiorstw świadczących usługi biznesowe (KIBS i LKIBS) pozwoliła zweryfikować pozytywnie tę hipotezę, że outsourcing ze zróżnicowanym natężeniem oddziaływał na poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce. Pozytywny, choć dość słaby, wpływ outsourcingu materiałów na wielkość

zatrudnienia odnotowały podmioty prowadzące działalność w branżach: MHT i MLT, a relatywnie słaby, negatywny wpływ tego outsourcingu był widoczny w przedsiębiorstwach świadczących usługi biznesowe wymagające zaawansowanej wiedzy specjalistycznej KIBS. Outsourcing usług wywarł dość słaby (na poziomie 0,3%), pozytywny wpływ na zatrudnienie pracowników wysoko wykwalifikowanych w działach KIBS i bardzo słaby (0,034%) w działach HT. Wśród branż: MLT, LT i LKIBS, zatrudniających głównie pracowników nisko wykwalifikowanych, outsourcing materiałów wywierał relatywnie słaby, pozytywny wpływ na zatrudnienie jedynie w branżach MLT. W branżach: LT i LKIBS to wzrost kosztów pracy na jednego zatrudnionego powodował zmniejszenie, a wzrost wartości dodanej – zwiększenie zatrudnienia.

Analiza ekonometryczna modelu regresji kosztów pracy na jednego zatrudnionego potwierdziła to, że oddziaływanie obu rodzajów outsourcingu przyczyniło się do wzrostu kosztów pracy na jednego zatrudnionego lub było neutralne. W przedsiębiorstwach z działów: MHT i MLT istotnym statystycznie i pozytywnym, choć o stosunkowo słabym oddziaływaniu, czynnikiem okazał się outsourcing materiałów. Zakup materiałów pośrednich do produkcji dawał możliwość wytworzenia ich lepiej i taniej na zewnątrz w bliższej bądź dalszej lokalizacji. Natomiast outsourcing usług odpowiadał za wzrost kosztów pracy jedynie w przedsiębiorstwach z działów MHT. W pozostałych dwóch zbiorowościach (HT i LT) wpływ outsourcingu na koszty pracy na jednego zatrudnionego okazał się neutralny. Głównymi determinantami wzrostu kosztów pracy w tych grupach przedsiębiorstw były czynniki techniczne i organizacyjne. Kapitałochłonne branże HT, angażujące w procesie pracy wysoko wykwalifikowanych pracowników, zwiększały uzbrojenie techniczne pracy i kładły nacisk na wzrost produktywności pracy. W branżach: LT i LKIBS, w których pracochłonność jest zdecydowanie mniej wrażliwa na zmiany kosztów pracy, istotnym czynnikiem je determinującym był wzrost produktywności pracy. W tych rodzajach działalności zastąpienie pracy ludzkiej pracą uprzedmiotowioną niejednokrotnie było niemożliwe albo także mniej opłacalne przy relatywnie dużej podaży pracy na zewnętrznym rynku pracy. W działach LKIBS drugim czynnikiem, który pozytywnie, choć relatywnie słabo, oddziaływał na wzrost kosztów pracy, był outsourcing usług. Przedsiębiorstwa upatrywały w nim z jednej strony możliwości obniżenia własnych kosztów funkcjonowania, a z drugiej – chcąc sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów – rozszerzały ofertę o usługi wykonywane przez wyspecjalizowanego podwykonawcę, z którym nawiązywały współpracę. W przedsiębiorstwach z branż KIBS do wzrostu kosztów pracy na jednego zatrudnionego przede wszystkim przyczynił się wzrost technicznego uzbrojenia pracy oraz w dalszej kolejności wzrost outsourcingu materiałów i produktywności pracy.

Szacując model regresji produktywności pracy na jednego zatrudnionego w sześciu wyodrębnionych zbiorowościach, odnotowano, że stopień oddziaływania obu, a nawet trzech, rodzajów outsourcingu (w ramach outsourcingu materiałów udało się wyodrębnić krajowy i zagraniczny outsourcing materiałów) był pozytywny, lecz dość mocno zróżnicowany. Podział outsourcingu materiałów na krajowy outsourcing

materiałów oraz import materiałów pośrednich pozwolił potwierdzić to, że polskie przedsiębiorstwa przede wszystkim korzystały z outsourcingu krajowego materiałów, gdyż import w niemal wszystkich grupach (poza KIBS) modelu okazał się nieistotny statycznie. W przedsiębiorstwach, zatrudniających dominującą grupę pracowników o niskich kwalifikacjach, podstawową determinantą wzrostu produktywności pracy było zwiększenie uzbrojenia technicznego pracy. Unowocześnienie i doposażenie stanowisk pracy umożliwiało wykonanie jej szybciej przy ograniczeniu wzrostu zatrudnienia. W branżach: HT i LKIBS zastosowanie outsourcingu usług wydaje się wynikać z dwóch różnych przesłanek. Prawdopodobnie jego zastosowanie w pierwszej kolejności miało służyć skoncentrowaniu się na kluczowych obszarach funkcjonowania przynoszących największe korzyści, a w drugiej – stać się sposobem na obniżkę kosztów funkcjonowania dzięki zleceniu zewnętrznym podmiotom wykonania tych usług lepiej i taniej.

Realizacja założonych celów monografii w warstwie teoretycznej i empirycznej pozwoliła na zweryfikowanie postawionych hipotez. Mając na uwadze różnorodność otrzymanych wyników, autorka jest przekonana o zasadności prowadzenia badań na niższych poziomach agregacji podmiotów niż na poziomie: sektorów, całej gospodarki czy w skali globalnej. Różnorodność uwarunkowań, specyfika prowadzonej działalności, zróżnicowana jakość danych przekazywanych przez przedsiębiorstwa, a także zróżnicowanie podejścia do obliczania konkretnych kategorii, np.: zatrudnienia, wartości dodanej, utrudniają weryfikację statystyczną i merytoryczną analizowanych procesów na wyższych poziomach agregacji danych. Autorka ma świadomość, że przyjęta agregacja wyodrębnionych grup według poziomu zaangażowania technologicznego czy wymaganej wiedzy specjalistycznej również może wydawać się relatywnie dużym uproszczeniem opisu rzeczywistości i niektóre zależności mogły zostać pominięte. Podobnie, przyjęty do analizy okres 2005-2013 także może wydawać się zbyt krótki. Tym niemniej należy zauważyć, że posługiwanie się wcześniejszymi danymi przy przyjętej klasyfikacji było niemożliwe ze względu na istotne zmiany metodologiczne w klasyfikacji rodzajów działalności, które nastąpiły wraz z przejściem gospodarki polskiej z klasyfikacji PKD 2004 na PKD 2007. Wydaje się, że pomimo niedoskonałości mierników outsourcingu oraz przyjętego dość krótkiego okresu, zaprezentowane w niniejszej rozprawie wyniki badań wstępnych i analiz ekonometrycznych mogą stanowić wkład w dotychczas bardzo słabo zbadane oddziaływanie outsourcingu na zmiany w obszarze zasobów ludzkich w sektorze przedsiębiorstw w Polsce.

