

Piotr Grudowski, Mateusz Muchlado
Politechnika Gdańska

Wpływ outsourcingu na poprawę skuteczności wybranego procesu pomocniczego – studium przypadku

Streszczenie

Outsourcing jest powszechnie stosowanym rozwiązaniem w systemach zarządzania zarówno organizacji produkcyjnych, jak i usługowych. Obecnie stosowany jest w odniesieniu do podstawowych, często skomplikowanych procesów stanowiących istotę działalności operacyjnej organizacji. Nie należy jednak zapominać, że w większości przypadków wydzieleniu podlegają procesy wspomagające działalność podstawową, a poprawa ich skuteczności jest zasadniczym kryterium decyzyjnym w tym zakresie. Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań towarzyszących wydzieleniu jednego z procesów pomocniczych – gospodarki odzieżą roboczą oraz wpływu tego rozwiązania na poprawę skuteczności procesu w wymiarze ekonomicznym oraz satysfakcji odpowiednich osób zainteresowanych.

Słowa kluczowe: *outsourcing*, skuteczność, gospodarka odzieżą roboczą.

Kody JEL: K32, L24, L80

Wstęp

Outsourcing od lat 80. ubiegłego wieku staje się coraz bardziej powszechną metodą stosowaną w zarządzaniu organizacjami. Z roku na rok obserwuje się tendencję wzrostową wykorzystania tej koncepcji wśród organizacji (Radło, Ciesielska 2010). *Outsourcing* jest wyrazem zapożyczonym z języka angielskiego, które oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych w organizacji (*outside-resource-using*) (Trocki 2001). Określenie „*outsourcing*” nie ma swojego bezpośredniego odpowiednika w języku polskim (Wydawnictwo Naukowe PWN 2015).

W literaturze można znaleźć określenia wykorzystywane przemiennie, takie jak umowa kontraktowa czy kooperacja, jednak nie oddają one w pełni charakteru tego zjawiska (Van Weele 2010). Początków koncepcji *outsourcingu* można doszukiwać się w czasach Napoleona Bonaparte (Kalinowska 2010), natomiast jej rozkwit i masowe wykorzystanie nastąpiło od początku lat 80. ubiegłego wieku w Europie, a w pierwszej połowie lat 90. w Polsce. Początkowo *outsourcing* wykorzystywany był jedynie do obsługi prostych procesów pomocniczych, takich jak sprzątanie, catering itp. Obecnie wykorzystuje się go do obsługi coraz bardziej skomplikowanych procesów, w tym także procesów kluczowych (Lee, Huynh, Ron Chi-wai, Pi 2000). Motywem przedsiębiorstw do zlecania procesów pomocniczych o małym stopniu skomplikowania były aspekty finansowe i odciążenie swoich procesów kluczowych

(Ikediashi, Ogunlana 2015). W przypadku *outsourcingu* bardziej skomplikowanych procesów wymienić należy motywy doskonalenia własnych procesów, pozyskanie zewnętrznych zasobów wiedzy czy poprawę jakości efektów procesu (Grudowski, Muchlado 2014). Jak wskazują najnowsze badania nad zjawiskiem *outsourcingu*, coraz częściej jest on wykorzystywany jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, a wydzieleniu podlegają coraz to bardziej skomplikowane procesy (Matejun 2005). *Outsourcing* staje się zatem nie tylko narzędziem do obniżania kosztów, lecz także do poprawy efektywności procesów, a także strategią rozwoju (Kalinowska 2010). Najnowsze trendy badań nad *outsourcingiem*, w które wpisuje się niniejszy artykuł podejmują tematykę wpływu zarówno na aspekty finansowe wydzielonego procesu, jak i na jego skuteczność (Rosebush i in. 2012).

W artykule opisano przypadek wydzielenia na zewnątrz procesu pomocniczego gospodarki odzieżą roboczą i środkami ochrony indywidualnej przez duże przedsiębiorstwo produkcyjne. Wbrew pozorom proces ten określany był w tej organizacji jako skomplikowany ze względu na połączenie aspektów logistyki oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Celem autorów było przedstawienie uwarunkowań towarzyszących wydzieleniu procesu gospodarki odzieżą roboczą oraz wpływu tego rozwiązania na poprawę skuteczności tego procesu w przedsiębiorstwie decydującym się na wprowadzenie *outsourcingu*.

Charakterystyka procesu gospodarki odzieżą roboczą w badanym przedsiębiorstwie

Gospodarka odzieżą roboczą w rozpatrywanym dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym X jest procesem składających się z następujących podprocesów:

- dobór odpowiedniej odzieży dla danego pracownika bądź stanowiska pracy,
- dobór dostawców odzieży oraz zarządzanie stanem magazynowym,
- zarządzanie wydaniem odzieży dla pracowników,
- serwis i utrzymanie odzieży,
- utylizacja zużytej odzieży,
- rozliczenie i raportowanie działań związanych z procesem.

W ramach doboru odzieży zakłada się, że będzie ona spełniała określone wymagania dla danego pracownika bądź dla grupy pracowników na danym stanowisku pracy (Rączkowski 1997). Odzież dobierana jest według potencjalnych zagrożeń zidentyfikowanych na stanowisku pracy tak, aby zapobiegać ich występowaniu (Gacek, Majchrzycka 2004). Na tym etapie procesu ustalane są także zapotrzebowania ilościowe oraz limity czasowe przez jakie powinna być użytkowana nim trafi do utylizacji¹. W ramach limitów czasowych użytkowania bierze się także pod uwagę stopień, w jakim dany rodzaj odzieży będzie się zużywał na danym stanowisku pracy, (np. buty dla spawacza zużyją się szybciej niż u monterę z uwagi na cięższe warunki pracy). W tabeli 1 przedstawiono przykładową kartę przydziałów z czasami ich użytkowania.

¹ W praktyce stosuje się określenie „czasookres użytkowania”.

Tabela 1

Wyciąg z tabeli przydziału odzieży dla przedsiębiorstwa

| LP | Stanowisko pracy | Wyszczególnienie | | | | | | | | | | | | | | |
|----|------------------|--|----------------|------------------------|-----------------|----------------------------------|--------|------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------|-------|------------------|-----------------|------------------------|--------------|
| | | Ubranie rob./spodnie letnie.lub ocieplane/ Ubranie jednoczęściowe | Spodnie letnie | Spodnie bojówki/letnie | Koszula robocza | Koszula służbowa reprezentacyjna | Krawat | Koszulka T-shirt | Koszulka polo letnia jasna | Koszulka polo czarna | Koszulka polo - długi rękaw | Polar | Kurtka z polarem | Kask ochronny | Kurtka reprezentacyjna | Buty robocze |
| | | Czasookres użytkowania odzieży w miesiącach | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Ślusarz | | | 12 | 18 | | | 6 | 12 | 12 | 12 | | 24 | DZ ^a | 24 | |
| 2 | Spawacz | 9 | | | 9 | | | | | | | | | DZ | 12 | |
| 3 | Monter | 9 | | | 9 | | | | | | | | | DZ | 24 | |
| 4 | Brygadzysta | 9 | | | 9 | | | | | | | | | DZ | 24 | |

^a Wydanie „do zużycia” danego elementu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmy X.

W przypadku, kiedy dany element odzieży zostanie zużyty przed przewidywalnym „czasookresem” (rozerwanie niepodlegające naprawie, zagubienie), zostaje on wydawany pracownikowi na podstawie protokołu przedwczesnego zużycia.

Proces doboru dostawców odzieży roboczej polega na odpowiednim wyłonieniu producentów lub dystrybutorów tak, aby dostarczali oni towar bez przerw, o odpowiedniej jakości oraz zgodny z wymaganymi normatywnymi. W przypadku, kiedy na stanowisku pracy występują zagrożenia związane np. z wybuchem spowodowanym iskrą z ładunku elektrostatycznego stworzoną przez ubranie, istotny jest dobór dostawców oferujących produkty certyfikowane przez odpowiednią jednostkę, np. Centralny Instytut Ochrony Pracy (Kurczewska 2008). Natomiast utrzymanie odpowiedniego stanu magazynowego oznacza planowanie dostaw i stanu magazynowego w taki sposób, aby był optymalny w danym czasie (Nowakowski 2011), obliczany na podstawie tabeli przydziału odzieży. Należy też założyć przypadki przedwczesnego zużycia, warunki atmosferyczne, a także zaplanowane działania produkcyjne przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wydaniem odzieży roboczej dla pracowników polega na wydawaniu odzieży zgodnie z ustalonymi zasadami, np. wg tabeli 1, ale także ewidencję wydań, przeliczanie wydań kolejnych oraz tworzenie dokumentacji odzieży odebranej przez pracownika, co ma

znaczenie ze względu na przepisy prawa pracy, które wymagają potwierdzenia, że pracownik otrzymał odzież roboczą (Świątkowski 2012).

Pracodawca powinien zapewnić pracownikowi serwis odzieży roboczej, w tym jej utrzymanie w czystości. Jeżeli odzież nie jest narażona na czynniki szkodliwe, może zlecić to pracownikowi za odpowiednią opłatą (ekwiwalentem), w przeciwnym razie wymagane jest, aby zlecił to wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym, o ile nie jest w stanie zrobić tego we własnym zakresie (Kodeks Pracy 2016). Stąd bardzo ważnym aspektem procesu gospodarki odzieżą roboczą jest jej odpowiednie pranie, w technologii eliminującej zabrudzenia, jak i czynniki szkodliwe, ale także serwis. Serwis odzieży, który jest dokonywany fachowo wydłuża czas jej użytkowania, co ma szczególne znaczenie w przypadku drogich, specjalistycznych produktów.

Ubrania, których czas użytkowania się zakończył stają się odpadem, który powinien być odpowiednio zutyliczowany (Cieślak, Nejman 2016). Odzież robocza, zwłaszcza ta użytkowana w warunkach szkodliwych, wymaga często specjalnej utylizacji, aby nie dopuścić do skażenia środowiska naturalnego, co regulowane jest zarówno przez prawo, jak i wymagania szeroko stosowanych norm, np. ISO serii 14000 (Polski Komitet Normalizacyjny 2016). Przedsiębiorstwo w ramach tego procesu powinno odzież odpowiednio posegregować i oddać do utylizacji zgodnie z przeznaczeniem, aby zminimalizować to ryzyko.

Gospodarka odzieżą roboczą jest procesem, który generuje istotne koszty w rozpatrywanym przedsiębiorstwie. Dlatego w jego ramach ważne jest raportowanie o tych kosztach oraz ich odpowiednie rozliczanie. Umożliwia to nie tylko samą ich ewidencję, ale także ułatwia w przyszłości podjęcie decyzji o ewentualnych zmianach w tym procesie, np. wymiana odzieży na inną, zwiększenie czasookresów użytkowania. Ważna jest także udokumentowana informacja dotycząca serwisu odzieży, liczba przeprowadzonych cykli prania, szczególnie kiedy właściwości np. niepalności odzieży zmniejszają się wraz z każdym wykonanym cyklem konserwacji.

Gospodarka odzieżą roboczą – ocena skuteczności procesu poddanego *outsourcingowi*

W ramach badań przeprowadzonych w formie studium przypadku, autorzy niniejszej publikacji w 2011 roku przeprowadzili (Muchlado 2012) analizę porównawczą wskaźników skuteczności przed i po wprowadzeniu *outsourcingu*. Wskaźniki efektywności zostały ustalone na podstawie wywiadu przeprowadzonego z kierownictwem działu zaopatrzenia oraz klientami (pracownikami badanego przedsiębiorstwa) procesu gospodarki odzieżą roboczą. Wskaźniki zostały podzielone na finansowe (koszty) oraz niefinansowe. Wskaźniki finansowe zostały przedstawione jako odpowiednie kategorie kosztów, natomiast niefinansowe jako dokonywane wg skali semantycznej oceny specjalistów zaangażowanych w realizację każdego z podprocesów – przed i po wprowadzeniu *outsourcingu*.

Tabela 2

Koszty procesu przed i po wprowadzeniu *outsourcingu* (w PLN)

| Kategoria kosztów | Koszt przed wprowadzeniem <i>outsourcingu</i> (rok 2011) | Koszt po wprowadzeniu <i>outsourcingu</i> (rok 2012) |
|---------------------------------------|--|--|
| Koszty zakupu | 974 017 | 972 600 |
| Koszty transportu | 15 011 | 0,00 |
| Koszty utrzymania magazynu | 41 068 | 65 000 |
| Koszty utrzymania stanów magazynowych | 20 643 | 0,00 |
| SUMA | 1 050 739,00 | 1 037 600,00 |

Źródło: jak w tabeli 1.

Koszty zakupu towaru zawierają koszt netto odzieży zakupionej przez cały badany okres.

Koszty transportu zawierają koszty wysyłek towarów do magazynu odzieżowego przedsiębiorstwa w celu dystrybucji ich dla pracowników. Po wprowadzeniu *outsourcingu* koszty wysyłek są po stronie dostawcy zewnętrznego.

Koszty utrzymania magazynu przed wprowadzeniem *outsourcingu* oznaczają koszty zatrudnienia pracownika oraz koszty zmienne, takie jak artykuły biurowe, koszty oprogramowania itp. W obu przypadkach (przed i po wydzieleniu procesu) nie były brane pod uwagę koszty utrzymania budynku magazynowego z uwagi na brak odpowiednich danych. Po wprowadzeniu *outsourcingu* pozycja ta obejmuje koszty wynagrodzenia dostawcy za obsługę procesu gospodarki magazynowej.

Koszty utrzymania stanów magazynowych zostały obliczone na podstawie kosztu kapitału zamrożonego w zmagazynowaną odzież według stanu na koniec każdego miesiąca. Koszt kapitału obejmuje wskaźnik inflacji oraz koszt utraconych korzyści, w tym przypadku porównany do zysku z bonów skarbowych, 3-letnich (DOS0814) w 2011 roku. Po wydzieleniu procesu na zewnątrz stan magazynowy stał się własnością dostawcy, stąd koszt kapitału nie występuje.

Czynnikiem, poza tymi wyżej wymienionymi, który mógł wpłynąć na efekt finansowy *outsourcingu* było zwiększone zatrudnienie u odbiorcy *outsourcingu*, co nie zostało ujęte w analizie z uwagi na brak konkretnych danych udostępnionych przez badany podmiot. Na koszty zakupu mogły wpłynąć też korekty kursu walut, a w szczególności USD do PLN, który wpływa znacząco na ceny odzieży roboczej sprowadzanej w głównej mierze z Chin i Pakistanu. Niemniej czynniki te mogą tylko wpłynąć pozytywnie na trend wykazany we wnioskach wskazujących na sukces finansowy implementacji *outsourcingu* w analizowanym procesie.

Dzięki wydzieleniu procesu gospodarki odzieżą roboczą uzyskano oszczędności finansowe w wysokości ponad 13 300 zł rocznie co stanowi niewielki odsetek, bo ok. 1,25% kosztów przed wprowadzeniem *outsourcingu*.

W tabeli 3 przedstawiono zestawienie ocen funkcjonowania poszczególnych podprocesów wystawionych przez pracowników odbiorcy usług *outsourcingowych*. Oceny zostały zebrane wśród kierownictwa (3 osoby) oraz 17 bezpośrednio związanych z rozpatrywanym procesem pracowników organizacji. Próba została dobrana w sposób celowy, w jej skład weszli kierownicy chętni do dokonania oceny oraz wytypowani przez nich pracownicy. Metoda doboru próby została podyktowana ograniczonymi zasobami czasowymi oraz pracą zmianową respondentów, która nie pozwalała na zwiększenie badanej próby. Ocena była dokonywana wg skali semantycznej, pięciostopniowej (1 – źle; 5 – dobrze) Osgooda (Babbie, Betkiewicz, Kloskowska-Dudzińska 2003).

W tabeli 3 wartości średnie ocen zaokrąglono do jednego miejsca po przecinku.

Tabela 3

Średnie ocen respondentów dotyczących poszczególnych podprocesów rozpatrywanego procesu

| Podproces | Ocena przed wprowadzeniem <i>outsourcingu</i> (rok 2011) | Ocena po wprowadzeniu <i>outsourcingu</i> (rok 2012) |
|---|--|--|
| Dobór odpowiedniej odzieży dla danego pracownika bądź stanowiska pracy | 3,8 | 4,1 |
| Dobór dostawców odzieży oraz zarządzanie odpowiednim stanem magazynowym | 3,6 | 3 |
| Zarządzanie wydaniem odzieży dla pracowników | 3,5 | 4,7 |
| Serwis i utrzymanie odzieży | 3,8 | 3,6 |
| Utylizacja zużytej odzieży | 5 | 5 |
| Rozliczenie i raportowanie działań związanych z procesem | 3,6 | 4,5 |

Źródło: jak w tabeli 1.

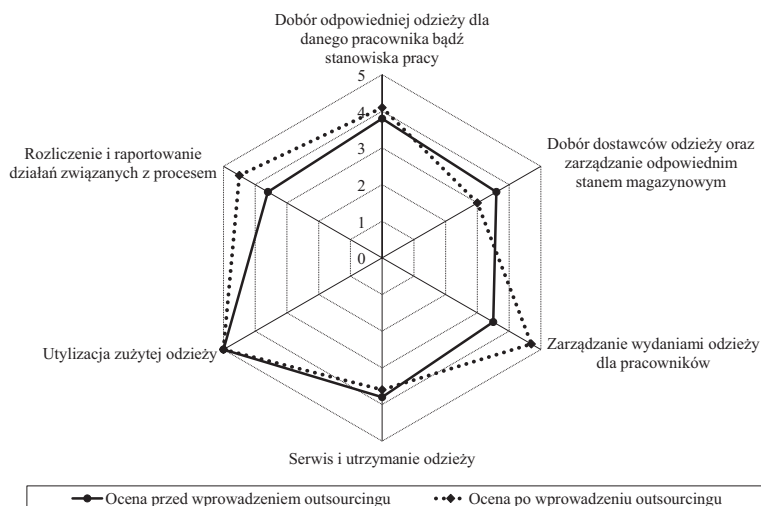
Z uwagi na to, że w pierwszym roku funkcjonowania procesu pod kontrolą dostawcy *outsourcingowego* ocena gospodarki odzieżą roboczą była realizowana wspólnie z odbiorcą, respondenci ocenili ją bardzo podobnie. Dobór dostawców odzieży oraz zarządzanie odpowiednim stanem magazynowym został oceniony gorzej po wprowadzeniu *outsourcingu*. Respondenci uzasadniali tę ocenę tym, że firma zewnętrzna zaopatruje ich w produkty tańsze, gorszej jakości niż wówczas, kiedy proces nie był wydzielony. Zarządzanie wydaniem odzieży dla pracowników zostało ocenione zdecydowanie lepiej po wprowadzeniu *outsourcingu*. Respondenci, zwłaszcza kierownictwo argumentowali to wprowadzeniem przez dostawcę zewnętrznego dedykowanego systemu informatycznego, który pozwala na lepszą ewidencję kartotek wydań odzieży. Poziom zadowolenia z serwisu i prania odzieży pozostał na podobnym poziomie. Respondenci w odpowiedzi na to pytanie żalili się z tytułu utraconego ekwiwalentu na rzecz prania przez firmę zewnętrzną odzieży, chwalili natomiast poziom serwisu. Ocena podprocesu utylizacji odzieży pozostała na tym samym poziomie

zadowolenia. Rozliczenie i raportowanie uległo poprawie dzięki wydzieleniu procesu. Stało się tak dzięki wspomnianej wcześniej implementacji systemu informatycznego, przez co raportów nie trzeba przygotowywać „ręcznie”, a w dodatku dostarczają one więcej informacji. Respondenci docenili także spore oszczędności czasu i innych zasobów. Obecnie wystawiana jest jedna faktura obejmująca sprzedaż i obsługę magazynu, a do obsługi magazynu i związanej z nim dokumentacji nie trzeba zatrudniać dodatkowej osoby.

Na wykresie 1 przedstawiono zestawione w tabeli 3 średnie oceny respondentów dokonywane wg pięciopozycyjnej skali semantycznej.

Wykres 1

Oceny podprocesów rozpatrywanego procesu dokonywane wg pięciostopniowej skali semantycznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmy X.

W przypadku oceny satysfakcji respondentów, można zaobserwować przewagę oceny procesu po wprowadzeniu *outsourcingu*. Mimo uchybień w kilku aspektach, pole wieloboku przedstawionego na wykresie 1, utworzonego z punktów określających skuteczność procesu po wydzieleniu jest większe niż stan przed wprowadzeniem zmian. Wzrost oceny podprocesów po wprowadzeniu *outsourcingu* wyrażony jako suma wszystkich ocen wyniósł 6,5%.

Podsumowanie

Przedstawione studium przypadku pozwala przyjąć, że decyzja o *outsourcingu* procesu gospodarki odzieżą roboczą podjęta przez kierownictwo rozpatrywanego przedsiębiorstwa

była słuszna, przynosząc choć niewielkie, to jednak korzyści finansowe. Większe korzyści stwierdzono w zakresie poziomu satysfakcji zainteresowanych procesem pracowników tego przedsiębiorstwa.. Respondenci ogólnie ocenili wyżej proces poddany już *outsourcingowi*, zwracając uwagę na typowe w tym kontekście korzyści, np. uwolnienie własnych zasobów czy większa koncentracja na kluczowej działalności przedsiębiorstwa (Matejun 2005). Ponieważ perspektywa czasowa analizy skuteczności zastosowania *outsourcingu* w odniesieniu do wybranego procesu była krótka, stąd też można domniemywać, że w kolejnych latach przedstawione tu korzyści były i będą większe, na co wskazują liczne przykłady opisane w literaturze.

Bibliografia

- Babbie E.R., Betkiewicz W., Kloskowska-Dudzińska A. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cieślak M., Nejman A. (2016), *Recykling odzieży specjalnej*, „Logistyka Odzysku”, nr 4(21).
- Gacek W., Majchrzycka K. (2004), *Środki ochrony indywidualnej*, „Podstawy i Metody Oceny Środowiska Pracy”, nr 3(41).
- Grudowski P., Muchlado M. (2014), *Motywy przedsiębiorstw do wprowadzania outsourcingu - propozycja modelu klasyfikacji*, (w:) Skrzypek E. (red.), *Innowacje i ryzyko w nowej gospodarce*, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą - Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej, Lublin
- Ikediashi D.I., Ogunlana S.O. (2015), *Significant Risk Factors Associated with Facilities (FM) outsourcing: A Study on Nigeria's Public hospitals*, „Engineering, Construction and Architectural Management”, No. 22(6), DOI:10.1108/ECAM-03-2014-0046.
- Kalinowska K. (2010), *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 03(52).
- Kancelaria Sejmu (2016), Kodeks Pracy (Dz.U. z 1974 r., Nr 24, poz. 141 24).
- Kurczewska A. (2008), *Ocena odzieży przeznaczonej do użytkowania w strefie zagrożenia wybuchem*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka”, nr 2.
- Lee Jae-Nam, Minh Q. Huynh, Kwok Ron Chi-wai, Shih-Ming Pi (2000), *The Evolution of Outsourcing Research: What is the Next Issue?*, „Hawaii International Conference on System Sciences”.
- Matejun M. (2005), *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie”, nr 42.
- Muchlado M. (2012), *The impact of implementing outsourcing of clothing and personal protective equipment management into financial condition of a company*, praca magisterska, Gdańsk.
- Nowakowski T. (2011), *Niezawodność systemów logistycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2016), *PN-EN ISO 14001:2015 Systemy zarządzania środowiskowego - Wymagania i wytyczne stosowania*, Warszawa.
- Radło M.J., Ciesielska D. (2010), *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw*. „Outsourcing Magazine”, nr 25.
- Rączkowski B. (1997), *BHP w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Warszawa.
- Rosebush D., Leavell H., Maniam B., Houston S. (2012), *Trends in Outsourcing and Its Future*, „The Journal of American Academy of Business”, No. 18.

- Świątkowski A. (2012), *Kodeks Pracy z komentarzem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
- Van Weele A. (2010), *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, "Distribution", No. 418.
- Wydawnictwo Naukowe PWN (2015), *Internetowy Słownik Języka Polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/outsourcing.html> [dostęp: 15.03.2017].

Impact of Outsourcing on Improvement of Efficiency of the Selected Supporting Process – the Case Study

Summary

Outsourcing is a widely used solution for managing both production and service organisations. It is currently used for key, often complex processes that form the core of an organisation's operational activity. It should not be forgotten, however, that in most cases, support processes are excluded and improving their effectiveness is the key decision-making criterion in this area. The purpose of this paper is to present the determinants of one of the supporting processes, management of workwear, and the impact of this solution on improving the economic efficiency of the process and the satisfaction of the relevant stakeholders.

Key words: outsourcing, effectiveness, workwear management.

JEL codes: K32, L24, L80

Влияние аутсорсинга на повышение эффективности избранного вспомогательного процесса – изучение конкретного случая

Резюме

Аутсорсинг – общепринятое решение в системах управления как производственных организаций, так и организаций сферы услуг. В настоящее время его применяют по отношению к основным, часто сложным процессам, представляющим собой суть операционной деятельности организации. Не следует однако забывать, что в большинстве случаев выделение касается процессов, поддерживающих основную деятельность, а улучшение их результативности – основной критерий принятия решений в этом отношении. Цель статьи – представить обусловленности, сопутствующие выделению одного из вспомогательных процессов – менеджмента рабочей одежды, а также влияние этого решения на повышение эффективности процесса с экономической точки зрения и удовлетворения соответствующих стейкхолдеров.

Ключевые слова: аутсорсинг, эффективность, менеджмент рабочей одежды.

Коды JEL: K32, L24, L80

Artykuł nadesłany do redakcji w maju 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. inż. Piotr Grudowski, prof. PG

mgr Mateusz Muchlado

Politechnika Gdańska

Wydział Zarządzania i Ekonomii

Katedra Zarządzania Jakością i Towaroznawstwa

ul. Gabriela Narutowicza 11/12

80-233 Gdańsk

e-mail: pgr@zie.pg.gda.pl

e-mail: m.muchlado@poczta.fm