



Maria Iwińska 

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poland

ZASTOSOWANIE OUTSOURCINGU W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Abstrakt. W artykule przedstawiono charakterystykę outsourcingu wraz z jego najważniejszymi korzyściami. Na ich podstawie stworzono autorski kwestionariusz ankiety służący jako narzędzie badawcze, który skierowano do właścicieli mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku. W artykule zaprezentowano również badania dotyczące obszarów funkcjonalnych outsourcingu, opisano metodykę postępowania badawczego, scharakteryzowano respondentów ze względu na: formę prawną działalności gospodarczej, liczbę zatrudnionych pracowników, rok założenia, rodzaj działalności, a także miejsce, w którym znajduje się siedziba oraz opracowano i przedstawiono wyniki stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach zatrudniających do 49 pracowników. W badaniu wykazano, że 62% badanych mikroprzedsiębiorstw i 50% małych firm stosuje outsourcing w praktyce gospodarczej.


Słowa kluczowe: outsourcing, funkcjonowanie przedsiębiorstw, mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa

WSTĘP

Outsourcing jest efektem zmian zachodzących w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa w praktyce gospodarczej. Zmiany te przyczyniają się do rozwoju działalności gospodarczych, pozwalając im dostosować się do aktualnych potrzeb potencjalnych klientów (Malarewicz-Jakubów i Tanajewska, 2014), ale wymagają również poszukiwania nowych strategii i kierunków rozwoju. W tym celu przedsiębiorstwa decydują się na zlecenie realizacji niektórych funkcji na zewnątrz organizacji, aby móc skoncentrować się na rozwoju kluczowych obszarów

działalności, a tym samym być w stanie utrzymać najwyższą jakość oferowanych produktów i / lub usług (Żugar-Głapiak, 2014). W związku z powyższym, outsourcing coraz częściej jest stosowany w polskich przedsiębiorstwach w praktyce gospodarczej (Kocot, 2013).

Celem artykułu jest próba wykazania zastosowania outsourcingu wśród mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim, które na swój rozwój przeznaczają mniej funduszy niż organizacje średnie i duże.

 Maria Iwińska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, Poland,
e-mail: maria.iwinska@interia.pl

PRZEGLĄD LITERATURY – CHARAKTERYSTYKA OUTSOURCINGU

Outsourcing pochodzi z połączenia trzech wyrazów w języku angielskim: *outsider*, *resource* oraz *using / use*, oznaczających korzystanie ze źródeł zewnętrznych (Kalinowska, 2010). Innymi słowy jest to ograniczenie funkcji, w których organizacja się nie specjalizuje. Funkcje te, takie jak zaopatrzenie czy działalność usługowa, powierza się profesjonalnym firmom (Błaszczak, red., 2005). Uznaje się, że niemal każdy obszar, proces i funkcja, które są realizowane w organizacji, może znaleźć alternatywę u dostawców (Szymańska, 2015). Podjęcie decyzji o wprowadzeniu outsourcingu przez przedsiębiorstwo związane jest z koniecznością wprowadzenia zmian w strukturze organizacyjnej, zasobach oraz sposobie zarządzania działalnością gospodarczą. Zmiany te skutkują modyfikacją zakresu obowiązków poszczególnych pracowników lub ich zwolnieniem. W wymiarze ekonomicznym zmniejszają się koszty stałe przedsiębiorstwa – utrzymywanie zasobów ludzkich oraz rzeczowych, a zwiększają się koszty zmienne – zakup dóbr oraz usług pośrednich (Grzesz, 2017).

Początki outsourcingu sięgają lat 60. XX wieku. Firma Electronic Data System jako pierwsza zaproponowała przedsiębiorstwu zewnętrznemu odpłatną realizację zadań informatycznych. W ramach współpracy przekazała ona cały dział przetwarzania danych organizacji znajdującej się w Pensylwanii (Brdulak, 2001). Zjawisko to nazywano pierwotnie zarządzaniem sprzętem oraz specjalizacją przedsiębiorstwa (Mikołajczyk, 2005). Pojęcie outsourcingu zostało wprowadzone dopiero w latach 80. XX wieku przez koncern General Motors i dotyczyło zewnętrznego zaopatrzenia przedsiębiorstwa w części zamienne (Ciravegna i in., 2003).

Rodzaje tej metody wyróżnia się ze względu na osiem kryteriów. W rodzaju wydzielanych funkcji outsourcing dzieli się na funkcje: kierownicze – wykonywanie czynności koordynacyjnych (takich jak inwestycje oraz rachunkowość), podstawowe i pomocnicze – wymagają czynności koordynacyjnych. W charakterze wydzielanej działalności wyodrębnia się działalności: uboczne – niewielkie znaczenie dla organizacji, pomocnicze – ważne funkcje oraz zasadnicze – kluczowe kompetencje. W rodzaju obszaru wyróżnia się outsourcing: usług informatycznych oraz finansowych, logistyki, a także zasobów ludzkich. Kolejnym kryterium jest złożoność wydzielanych funkcji, w którym rozróżnia się:

pojedyncze funkcje – działania indywidualne, częściowe, niższego rzędu, procesy – złożone, wyższego rzędu oraz obszary funkcjonalne – funkcje zgrupowane przedmiotowo, terytorialnie i rodzajowo (Szymańska, 2015). Cel wydzielenia może być: naprawczy – modernizacja sytuacji organizacji, dostosowawczy – adaptacja do dynamicznego otoczenia, a także rozwojowy – podwyższenie kompetencji (Trocki, 2001). W trwałości wydzielenia wyodrębnia się outsourcing: strategiczny – długi horyzont czasowy i taktyczny – krótki czas trwania. W miejscu wykonywania rozróżnia się usługi świadczone: centralnie – w siedzibie przedsiębiorstwa usługowego oraz lokalnie – w siedzibie firmy macierzystej (Zieliński, 2001). Ostatnim kryterium jest zakres wydzielenia, w którym wyróżnia się outsourcing: całkowity – likwidacja wszystkich powiązań ze strukturą organizacji i częściowy – selektywne pozbywanie się powiązań (Trocki, 2001).

Wyróżnia się cztery etapy procesu tej metody. Pierwszym jest określenie strategii oraz zakresu projektu. Należy stworzyć ogólną filozofię potrzeb organizacji w zakresie outsourcingu. Pozwoli to sprecyzować oczekiwania przedsiębiorstwa, które mogą pomóc w doborze dostawcy produktu lub usługi, co jest etapem drugim. Powinno się ocenić wszystkie potencjalne przedsiębiorstwa, które odpowiadałyby organizacji pod względem kulturowym, stopniem dopasowania, obsługi klienta, zakresu działania oraz doświadczenia i wybrać jedno najlepsze. Kolejnym etapem jest opracowanie projektu i negocjowanie warunków współpracy, takich jak cena czy zakres czasowy. Przed przystąpieniem do negocjacji powinno się przeanalizować każdy element pod względem oddziaływania na organizację i na współpracę z wybranym przedsiębiorstwem. Ostatni element, czyli zarządzanie relacją, odnosi się do nawiązania pozytywnej więzi z dostawcą, dzięki czemu może poprawić się jakość produktów / usług, skrócić się czas realizacji zamówień, a także usprawnić się wymiana informacji pomiędzy firmami (Sokołowska i in., 2016).

Powodzenie zastosowania koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie w dużym stopniu zależy od zachowania zatrudnionych pracowników. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące poziomy konsensusu:

- pełne uczestnictwo – pracownik pragnie zrealizować wyznaczone cele kooperacji, ponieważ traktuje ją jak pracę własną,
- współudział – pracownik pomaga w realizacji współpracy i rozumie jej konieczność,

- akceptacja – pracownik nie czuje się zobowiązany do pomocy w kooperacji, jednak akceptuje jej zamiar,
- tolerancja – pracownik nie podejmuje żadnych działań, ale toleruje obecność przedsiębiorstwa zewnętrznego,
- bojkot – pracownik działa przeciwko firmie zewnętrznej, stawia bierny opór, nie chce współpracować,
- opozycja – pracownik wykazuje niefachowość zleceniobiorców, stawia czynny opór, udaremnia działalność przedsiębiorstwa zewnętrznego (Lachiewicz i Matejun, 2007).

Outsourcing charakteryzuje się następującymi pozytywnymi cechami: spłaszczeniem oraz uproszczeniem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wyższą jakością przy korzystaniu z wyrobów wysoko wyspecjalizowanej organizacji, dwukierunkową wymianą informacji i obniżeniem kosztów własnych (Błaszczuk, red., 2005). Natomiast wśród negatywnych cech tej metody wyróżnia się: mniejszy kontakt z klientem, zakłócenia w przepływie informacji, brak kontroli dystrybucji, możliwość utraty cennych informacji, uzależnienie się od firmy zewnętrznej, groźba utraty wizerunku i / lub tożsamości przedsiębiorstwa, ryzyko utraty kontroli nad funkcjami, występowanie kosztów społecznych oraz niebezpieczeństwo ujawnienia poufnych informacji (Lewicki i Stankiewicz, 2018).

Ważne jest, aby wydzielić ze struktury organizacyjnej te czynności, które sprawiają przedsiębiorstwu największe problemy. W takim przypadku pracownicy będą mogli skoncentrować się na zadaniach należących do głównych działań firmy.

OBZARY FUNKCJONALNE ZASTOSOWANIA OUTSOURCINGU

Według raportu Fundacji Pro Progressio, rynek usług outsourcingowych w Polsce w 2015 roku wzrósł o około 20% w porównaniu z rokiem ubiegłym (Forbes, 2016).

Według badań przeprowadzonych w 2015 roku przez J. Drzewieckiego na 281 przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku polskim, do najczęstszych obszarów funkcjonalnych, w których firmy stosują outsourcing, zalicza się: obsługę prawną (73% badanych), ochronę mienia (71%), IT (63%), marketing (54%), księgowość (48%), zaopatrzenie (44%), HR (37%), a także logistykę (33%). Natomiast rzadziej wydziela się ze struktury organizacyjnej: produkcję / działalność podstawową (23%), zakupy (22%), projektowanie / R&D (21%),

sprzedaż (19%), serwis (15%), zarządzanie finansami (12%) oraz zarządzanie nieruchomościami (10%) (Drzewiecki, 2015).

MATERIAŁY I METODY

Po analizie literatury przedmiotu skonstruowano autorski kwestionariusz badawczy, który zastosowano w badaniu. Celem głównym była identyfikacja najczęściej stosowanych metod zarządzania w praktyce gospodarczej. Jedną z koncepcji był outsourcing. Badanie polegało na wypełnieniu przez właścicieli mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw autorskiego kwestionariusza ankiety, który zawierał 36 pytań w pięciostopniowej skali Likerta oraz metryczkę. Skala Likerta jest jednym z najczęściej stosowanych narzędzi służących do pomiaru postaw w naukach społecznych. Jej popularność może wynikać z rzetelności, prostoty budowy skali czy standardowych zasad sprawdzania jednowymiarowości (Jezior, 2013).

Pytania odnosiły się do cech charakterystycznych wybranych koncepcji zarządzania (w outsourcingu: spłaszczeniu oraz uproszczeniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wyższej jakości przy korzystaniu z wyrobów wysoko wyspecjalizowanej organizacji, dwukierunkowej wymiany informacji, obniżeniu kosztów własnych). Na potrzeby badania założono, że odpowiedź twierdząca respondenta na co najmniej trzy odpowiedzi w danej koncepcji oznacza stosowanie jej w działalności gospodarczej.

Badanie skoncentrowane było na mikroprzedsiębiorstwach i małych przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku. Osoby, które udzieliły informacji o występowaniu wybranych cech metod zarządzania, to właściciele owych firm, którzy w 98 punktach procentowych zadeklarowali się jako zarządzający działalnością gospodarczą. Mają więc oni największą wiedzę na temat prowadzonego przez siebie przedsiębiorstwa. W badaniu wzięło udział 71% mikrofirm i 29% małych firm. Według danych zebranych przez GUS, na polskim rynku funkcjonuje obecnie 96% działalności gospodarczych zatrudniających do dziewięciu pracowników. Z informacji tych wynikać może dotarcie ankietera do większej liczby mikroprzedsiębiorców (PARP Grupa PFR, 2018).

W kwestionariuszu ankiety zawarte były również pytania o:

- formę prawną działalności gospodarczej – w badaniu wzięło udział 7% spółek cywilnych, 4% spółek

jawnych, 5% spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i 84% przedsiębiorstw prywatnych osoby fizycznej,

- liczbę zatrudnionych pracowników – w badaniu wzięło udział 53% firm zatrudniających do 5 pracowników, 14% do 9 pracowników, 9% do 15 pracowników, 3% do 20 i 25 pracowników, 5% do 30 pracowników, 2% do 35, 40 i 45 pracowników oraz 7% do 49 pracowników,
- rok założenia – w badaniu wzięło udział 5% przedsiębiorstw założonych przed 1970 i 1980 rokiem, 16% przed 1990 rokiem, 24% przed 2000 rokiem, 22% przed 2010 rokiem i 27% przed 2020 rokiem,
- rodzaj działalności – w badaniu wzięło udział 27% działalności handlowych, 11% produkcyjnych oraz 62% usługowych,
- miejsce siedziby – w badaniu wzięło udział 16% przedsiębiorstw znajdujących się na wsi, 65% w mieście poniżej 50 tysięcy mieszkańców, 5% w miejscowości do 199 tysięcy mieszkańców, 4% w mieście do 500 tysięcy mieszkańców i 9% w miejscowości powyżej 500 tysięcy mieszkańców.

Ankieter był obecny przy wypełnianiu większości ankiet, dzięki czemu mógł odpowiadać na zadawane pytania i wytłumaczyć niejasności. Pomimo obecności osoby ankietującej, badanie miało charakter anonimowy i dobrowolny. Dodatkowym argumentem przemawiającym za wykorzystaniem papierowej formy kwestionariusza ankiety (PAPI) było zapewnienie o dotarciu przez ankietera do obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw. Dzięki osobistej wizycie w siedzibie działalności gospodarczej, osoba ankietująca była w stanie zweryfikować respondentów, można więc przypuszczać o prawdziwości uzyskanych odpowiedzi. Miało to istotny wpływ na wybór formy przeprowadzenia badania ankietowego. Badanie ankietowe przeprowadzono w 2019 roku.

Właściciele przedsiębiorstw, odpowiadając na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety, dokonywali samooceny. Udzielali odpowiedzi skierowanych bezpośrednio do nich lub dotyczących funkcjonowania ich przedsiębiorstwa. Wykorzystanie samooceny w badaniu może wzbudzać wątpliwości co do rzetelności osiągniętych wyników. Respondenci są w stanie podawać sfałszowane odpowiedzi, uważając, że ankieter, pytając o daną cechę przedsiębiorstwa, zakłada jej posiadanie. W ten sposób właściciele mogli udzielać twierdzących informacji i stwarzać zakłamany obraz rzeczywistości

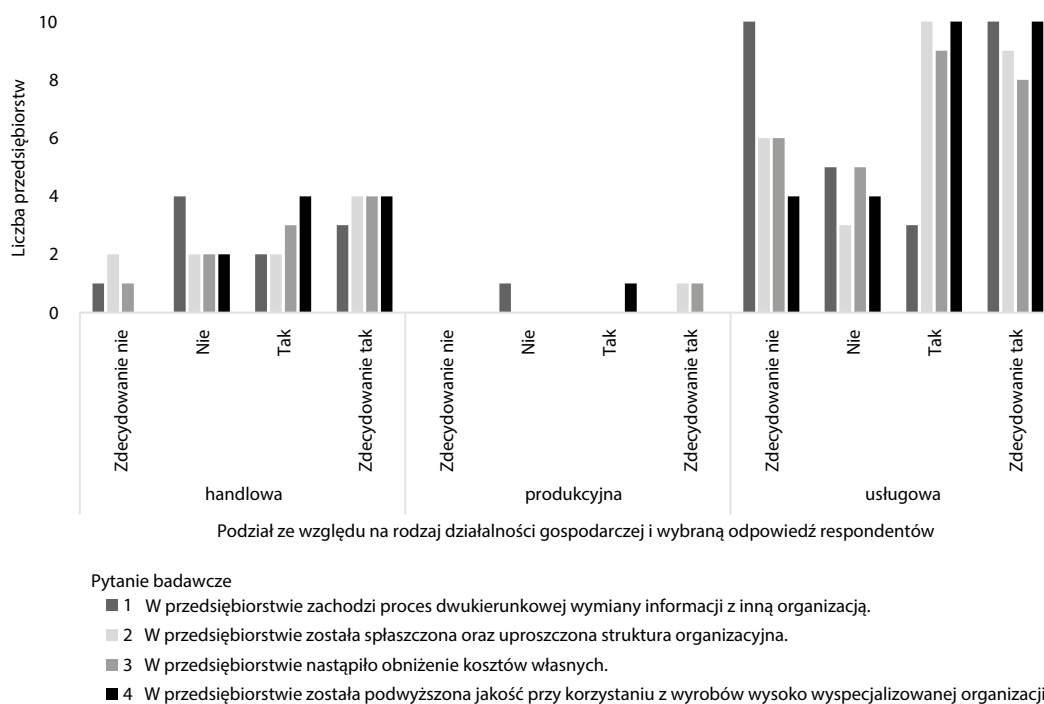
o swojej firmie (Chełpa, 2003). Jednakże istnieje przesądzenie, że podawanie błędnych, zawyżonych odpowiedzi przez ankietowanych występuje głównie w dwóch przypadkach – wykorzystaniu osiągniętych wyników badania do celów i decyzji kadrowych. Przeprowadzone badanie nie miało związku z obydwoma zagadnieniami, można więc założyć rzetelność uzyskanych odpowiedzi i prawdziwość osiągniętych wyników (Roszyk-Kowalska, 2018).

Ankieter zebrał łącznie 70 kwestionariuszy ankiety, jednak 15 nie zakwalifikowano do analizy z powodu braku niektórych odpowiedzi lub zatrudniania zbyt dużej liczby pracowników.

ANALIZA STOSOWANIA OUTSOURCINGU PRZEZ MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA

Na rysunku 1 przedstawiono wyniki uzyskane w badaniu ankietowym dotyczącym stosowania outsourcingu przez mikroprzedsiębiorstwa z uwzględnieniem rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Zebrane przez ankietera dane nie charakteryzują się konkretną postawą. Właściciele przedsiębiorstw zaznaczali odpowiedzi zarówno twierdzące, jak i przeczące. Szczególnie duża rozbieżność wystąpiła przy pytaniu pierwszym, na które otrzymano 13 odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 11 „zdecydowanie nie”. Najwięcej pozytywnych informacji uzyskano przy pytaniu trzecim i czwartym – odnosiły się one do obniżenia kosztów własnych oraz poprawienia jakości produktów lub usług. Oznaczać to może, że dla właścicieli ważne jest dążenie do maksymalizacji zysków przedsiębiorstwa.

Ze względu na rodzaj działalności gospodarczej największą grupą stosującą outsourcing są przedsiębiorstwa handlowe (70%). Korzystanie z outsourcingu pozwala im skupić się na najważniejszych występujących procesach i odciążyć kierownika lub pracowników od tych mniej istotnych ze względu na osiągnięcia jak najwyższego przychodu. Przykładem może być zaopatrzenie. Stosowanie danej metody zarządzania zadeklarowało 57% firm usługowych. Ich mniejsza liczba może wynikać z ograniczonej ilości występujących procesów. Przykładem zastosowania metody mogą być finanse i rachunkowość. W badaniu wzięło udział tylko jedno przedsiębiorstwo produkcyjne. Stosuje ono outsourcing, jednak na podstawie jednej odpowiedzi nie jest możliwe określenie sposobu zachowania całej zbiorowości.



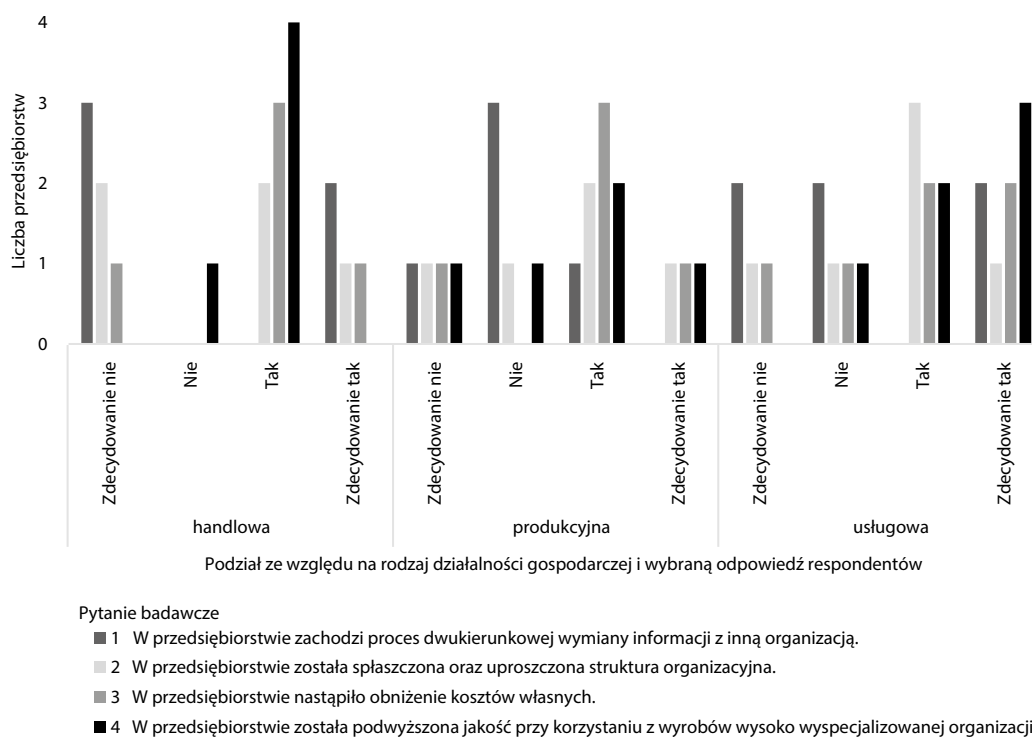
Rys. 1. Występowanie outsourcingu w mikroprzedsiębiorstwach
 Źródło: opracowanie własne.

Analizując kolejne pytania z metryczki, z danej metody zarządzania korzysta 55% przedsiębiorstw zatrudniających do pięciu osób oraz 88% do dziewięciu osób. Mogłoby się wydawać, że firmy z mniejszą liczbą pracowników częściej będą korzystały z świadczeń innych, wysoko wyspecjalizowanych organizacji, z powodu między innymi braku odpowiedniej ilości czasu na wykonywanie wszystkich zadań. Jednak więcej przedsiębiorców zatrudniających od sześciu do dziewięciu pracowników zadeklarowało zainteresowanie oraz korzystanie z możliwości wynajęcia usług od innych firm. Analizując uzyskane wyniki stosowania metody z podziałem na rok założenia działalności gospodarczej, zauważyć można największy odsetek praktykujących outsourcing podmiotów gospodarczych funkcjonujących od 1980 do 1999 roku (odpowiednio 88% i 80%). Natomiast tylko połowa pozostałych przedsiębiorstw, czyli funkcjonujących na rynku przed 1980 rokiem i po 1999 roku, korzysta z tej metody zarządzania. Przyczyną niestosowania outsourcingu przez firmy zakładane od 2000 roku może być niewiedza zarządzających na temat możliwości wykorzystania koncepcji lub brak funduszy, a przez podmioty gospodarcze

działające na rynku przed 1980 rokiem przywiązanie do tradycyjnych wzorców zarządzania. Uwzględniając formę prowadzonej działalności, z outsourcingu korzysta 100% badanych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i 59% przedsiębiorstw prywatnych prowadzonych przez osoby fizyczne. Natomiast według miejsca, w którym znajduje się siedziba firmy, sformułować można wnioski, że w im mniejszym mieście funkcjonuje podmiot gospodarczy, tym większe jest zastosowanie outsourcingu. Może to wynikać z tego, że wielu właścicieli się zna, a także ze wzajemnego polecenia oraz zaufania. Ogółem 62% mikroprzedsiębiorstw stosuje outsourcing.

ANALIZA STOSOWANIA OUTSOURCINGU PRZEZ MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA

Na rysunku 2 przedstawiono wyniki badania ankietowego dotyczącego stosowania outsourcingu przez małe przedsiębiorstwa z uwzględnieniem rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Otrzymane w postępowaniu badawczym odpowiedzi respondentów były różnorodne. Nie przeważały ani informacje twierdzące, ani



Rys. 2. Występowanie outsourcingu w małych przedsiębiorstwach
 Źródło: opracowanie własne.

przeczące, jednak najwięcej pozytywnych odpowiedzi uzyskano przy pytaniu czwartym, dotyczącym podwyższenia jakości przy pomocy współpracy z inną organizacją, natomiast największy odsetek negatywnych odnosił się do zagadnienia pierwszego, czyli procesu dwukierunkowej wymiany informacji, czego przyczyną może być niechęć przedsiębiorców do dzielenia się swoim zasobem wiedzy.

Uwzględniając rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, 67% firm usługowych realizuje założenia outsourcingu. Powodem stosowania metody przez usługodawców może być chęć skoncentrowania się właściciela i pracowników na realizacji działalności kluczowej. Z danej metody zarządzania korzysta 40% przedsiębiorstw zarówno handlowych, jak i produkcyjnych. Mniejszy odsetek praktykujących podmiotów może wynikać ze skupienia się wyłącznie na procesach występujących wewnątrz firm, szczególnie w przypadku działalności produkcyjnych.

Według podziału liczby zatrudnionych osób, rozróżniono przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 15, od 16 do 20, od 21 do 25, od 26 do 30 i od 46 do 49 pracowników.

Ankieterowi nie udało się dotrzeć do działalności gospodarczych zatrudniających od 31 do 45 osób, więc podmioty te zostały wyłączone z badania ankietowego. Analizując uzyskane wyniki, zauważono, że najczęściej małych przedsiębiorstw stosujących outsourcing zatrudnia małą i dużą liczbę osób (powyżej 60%). Odsetek ten spada przy średniej liczbie pracowników (do 50%). Uwzględniając rok założenia, można sformułować wniosek, że starsze podmioty gospodarcze częściej stosują outsourcing. Przyczyną występującej tendencji spadkowej może być niewystarczająca ilość posiadanych informacji o funkcjonowaniu usługodawców na rynku przez właścicieli młodych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę kryterium podziału na formę prawną prowadzonej działalności gospodarczej, ankieter dotarł do spółek cywilnych, jawnych, z ograniczoną odpowiedzialnością, a także do przedsiębiorstw państwowych osób fizycznych. Założenia danej koncepcji zarządzania realizuje 58% spółek. Największy odsetek występuje w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (100%). Może to być spowodowane ich formą działalności (zarząd jako organ obligatoryjny). Ostatnim analizowanym pytaniem z metryczki było miejsce, w którym znajduje

się siedziba firmy. Założenia outsourcingu realizuje 100% przedsiębiorstw zarejestrowanych na wsi, 42% w małych miejscowościach oraz 50% w dużych miastach. Ogółem 50% małych przedsiębiorstw stosuje daną metodę zarządzania w praktyce gospodarczej.

PODSUMOWANIE

Każde mikroprzedsiębiorstwo i małe przedsiębiorstwo charakteryzują inne cechy, jednak wszystkim zależy na maksymalizacji przychodów. Z zatrudniania wyspecjalizowanych jednostek zewnętrznych, czyli z outsourcingu, korzysta w tym celu 58% zbadanych firm, w których pracuje do 49 pracowników. Pozwala to im skupić się na działalności podstawowej, rozwiązywaniu bieżących problemów, obniżce kosztów, a przy okazji poprawia jakość wyrobu końcowego i tym samym satysfakcję klientów. Korzyści te najprawdopodobniej wpływają na wybór danej metody zarządzania przez większość badanych mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw, mimo że przeznaczają one mniej funduszy na rozwój niż firmy zatrudniające powyżej 49 pracowników.

LITERATURA

- Błaszczak, W. (red.). (2005). *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brdulak, H. (2001). Outsourcing – metoda na obniżenie kosztów. Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH. Pobrane z <http://www.logistyka.edu.pl>
- Chęłpa, S. (2003). *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych: kierunki i dynamika zmian*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Ciravegna, L., Pilkington, A., Romano, P. (2013). Outsourcing Practices in Automotive Supply Networks: An Exploratory Study of Full Service Vehicle Suppliers. *Int. J. Product. Res.*, 51(8), 2478–2490.
- Drzewiecki, J. (2015). Outsourcing w kontekście obszarów funkcjonalnych polskich przedsiębiorstw – wyniki badań. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 2, 11–17.
- Forbes (2016). Rok 2015 udany dla branży outsourcingu w Polsce. Pobrane 15 kwietnia 2021 z: <https://www.forbes.pl/outourcing/rok-2015-udany-dla-branzy-outsourcingu-w-polsce/wmqpv3v>
- Grześ, A. (2017). Outsourcing w kształtowaniu zatrudnienia oraz kosztów i produktywności pracy w przedsiębiorstwach. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Jezior, J. (2013). Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia. *Przegląd Socjologiczny*, 1, 117–138.
- Kalinowska, K. (2010). Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem. *Zesz. Nauk. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 3(52), 253–264.
- Kocot, M. (2013). Wykorzystanie outsourcingu w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. *Zesz. Nauk. Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 57–65.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2007). Kadrowe uwarunkowania i skutki outsourcingu usług. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 41–52.
- Lewicki, W., Stankiewicz, B. (2018). Wymiar ekonomiczny zastosowania outsourcingu w zakresie wybranych usług logistycznych na przykładzie polskiej branży motoryzacyjnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 5(3), 331–344.
- Małarewicz-Jakubów, A., Tanajewska, R. (2014). Prawne i ekonomiczne aspekty outsourcingu. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 4(70), 231–245.
- Mikołajczyk, Z. (2005). *Metody zarządzania zmianami w organizacji*. W: W. Błaszczak (red.), *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- PARP, Grupa PFR (2018). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce 2018*. Pobrane z <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/male-i-srednie-przedsiębiorstwa-w-polsce-w-2018-r>
- Roszyk-Kowalska, G. (2018). *Kompetencje kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wysokich technologii*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sokołowska, S., Krawczyk-Sołtys, A., Mijał, A., Płatkowska-Prokopczyk, L., Szwiec, P. (2016). *Koncepcje organizacji i metody zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Szymańska, K. (red.). (2015). *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing*. Warszawa: PWE.
- Zieliński, J. (2001). *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*. Kraków: Forum Doradców Podatkowych.
- Żugar-Głapiak, K. (2014). Outsourcing jako kierunek zarządzania procesami funkcji personalnej w organizacji. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. we Wrocławiu*, 355, 299–307.

APPLICATION OF OUTSOURCING IN MICROENTERPRISES AND SMALL ENTERPRISES

Abstract. The article presents the characteristics of outsourcing along with its most important benefits. On their basis, an original questionnaire was created, serving as a research tool, which is addressed to the owners of micro and small enterprises operating on the Polish market. The article also presents research on the functional areas of outsourcing, describes the research procedure methodology, characterizes the respondents in terms of the legal form of business activity, the number of employees, year of establishment, type of business activity and headquarters location. The results were developed and presented the use of outsourcing in enterprises employing up to 49 employees. The study showed that 62% of the surveyed micro and 50% of small companies use outsourcing in business practice.

Keywords: outsourcing, functioning of enterprises, microenterprises, small enterprises