

Outsourcing pracowniczy – analiza pojęcia

Outsourcing of employees – term review

Streszczenie

Pojęcie outsourcingu pracowniczego od lat wzbudza liczne wątpliwości, głównie za sprawą utożsamiania go z okrytymi złą sławą praktykami pracodawców mającymi na celu uchylanie się od wypełniania zobowiązań publicznoprawnych powiązanych z zatrudnianiem pracowników. W niniejszym artykule doktrynalne i jurydyczne definicje tego terminu skonfrontowane zostaną z charakterystyką pojęcia outsourcingu wypracowaną na gruncie nauk o zarządzaniu. Poczynione w ten sposób uwagi posłużą stworzeniu autorskiej definicji pojęcia „outsourcing pracowniczy”.

Słowa kluczowe: outsourcing, outsourcing pracowniczy, zatrudnienie zewnętrzne, transfer części zakładu pracy, samozatrudnienie

Summary

The concept of employee outsourcing has raised numerous doubts for years, mainly due to its identification with the notorious practices of employers aimed at evading the fulfillment of public law obligations related to the employment of employees. In this article, doctrinal and juridical definitions of this term will be confronted with the characteristics of the concept of outsourcing developed on the basis of management sciences. The remarks made in this way will serve to create an author's definition of the concept of “employee outsourcing”.

Keywords: outsourcing, outsourcing of employees, external employment, transfer of part of undertaking, self-employment

Uwagi wstępne

„Outsourcing pracowniczy” to wieloznaczny termin ukuty w praktyce obrotu gospodarczego i przyswojony na gruncie języka prawniczego. Pomimo bogatego orzecznictwa sądowego poświęconego temu zagadnieniu ani w judykaturze, ani w doktrynie prawa pracy nie wypracowano jeszcze powszechnie przyjętej definicji, która ułatwiłaby prowadzenie dyskursu na ten kontrowersyjny pod wieloma względami temat. Moim zdaniem stworzenie tego rodzaju definicji wymaga w pierwszej kolejności przybliżenia samego pojęcia outsourcingu, oznaczającego określoną strategię biznesową i poddawanego wielu badaniom prowadzonym przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu.

Znaczenie pojęcia outsourcingu w naukach o zarządzaniu

Słowo „outsourcing” pochodzi od angielskiego zwrotu *outside-resource-using*, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza „korzystanie z zasobów zewnętrznych”. W orzecznictwie sądowym z zakresu prawa pracy (m.in. wyrok SN z dnia 27 stycznia 2016 r., I PK 21/15, LEX nr 1975836; wyrok SA w Katowicach z dnia 9 października 2018 r., III AUa 1524/17, LEX nr 3070146; wyrok SA w Gdańsku z dnia 6 lipca 2016 r., III AUa 357/16, LEX nr 21578320) szczególną popularnością cieszy się definicja tego terminu stworzona przez Michała Trockiego, który uznaje je za „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym” (Trocki 2001). Nieco odmienne ujęcie prezentuje Magdalena Tyrańska, która twierdzi, że outsourcing polega na „zlecaniu pracy na zewnątrz, poza strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i korzystaniu z produktów i usług oferowanych przez zewnętrznych producentów” (Tyrańska 2015). Najszersze znaczenie opisywanemu terminowi nadaje Tomasz Kopczyński, który określa outsourcing jako „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” (Kopczyński 2010).

Przytoczone powyżej definicje ujawniają kilka istotnych z perspektywy prawa pracy cech outsourcingu. Na pierwszy plan wysuwa się jego dwuetapowość. Proces outsourcingu składa się z etapu wyodrębnienia i przekazania funkcji, a następnie etapu współpracy polegającej na trwałym kupowaniu produktów lub usług. Dwuetapowość nie jest jednak warunkiem niezbędnym, aby daną strategię określić mianem outsourcingu. Jak bowiem podkreśla się w literaturze (zob. Rasheed, Gilley 2000, 764–765) pierwszy etap wystąpi jedynie w sytuacji, gdy outsourcingu dokonuje przedsiębiorstwo, które dotychczas samo realizowało zadania z danego obszaru (ang. *substitution-based outsourcing*). Jeżeli natomiast tę szczególną strategię stosuje przedsiębiorstwo, które dotychczas nie wykonywało zadań związanych z określonym obszarem, ponieważ np. są to zadania nowe, związane z rozwojem organizacji, proces outsourcingu ograniczy się do drugiego etapu, co w języku angielskim określa się jako *abstention-based outsourcing* (tamże).

W definicji Kopczyńskiego zaakcentowano także długotrwały charakter współpracy partnerów outsourcingowych. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu podnosi się, że umowy outsourcingu zawierane są zazwyczaj na czas określony, od 3 do 10 lat (Foltys 2018). Ponadto, outsourcing nie polega na incydentalnym zlecaniu określonej usługi na zewnątrz, lecz na nawiązaniu współpracy o charakterze ciągłym. W ramach tej współpracy przedsiębiorca określa cele,

jakie mają zostać osiągnięte, jednostka zewnętrzna natomiast kieruje procesem ich realizacji i ponosi za niego odpowiedzialność.

Najistotniejszy z perspektywy prawa pracy wydaje się jednak fragment definicji Tyrańskiej utożsamiający outsourcing ze zlecaniem pracy poza strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Świadczy on bowiem o tym, że outsourcing stanowi alternatywę dla zatrudniania pracowników własnych, umożliwiając przedsiębiorcom uzyskanie korzyści płynących z pracy innych osób, bez konieczności ponoszenia obciążeń narzucanych im przez normy prawa pracy.

Outsourcing i outsourcing pracowniczy w orzecznictwie sądowym

W wyroku Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 28 października 2009 r. (V ACa 418/09, LEX nr 574511) podniesiono, że „outsourcing jest to system umów o przedsiębiorstwie, polegający na tym, że obsługę przedsiębiorstwa powierza się podmiotom zewnętrznym, niebędącym jego pracownikami. Istotą outsourcingu jest więc jego zewnętrzność i równorzędny charakter stosunków pomiędzy przedsiębiorcą zlecającym a przedsiębiorcą przyjmującym zlecenie”. Na gruncie tego wyroku wyrażono trafny w moim przekonaniu pogląd, że utożsamianie outsourcingu z umową lub systemem umów jest w istocie pewnym uproszczeniem (Robaczyński 2018, 481). Outsourcing oznacza bowiem strategię biznesową, a nie określoną instytucję prawną (tamże). Strategia outsourcingu usług najczęściej realizowana będzie na podstawie umowy nienazwanej, którą określić można jako umowę świadczenia usług na warunkach zlecenia bądź umowę o charakterze mieszanym (wyrok SN z dnia 18 czerwca 2019 r., I UK 159/18, LEX nr 2684741).

Istotna wątpliwość powstaje w odniesieniu do nazewnictwa stron tej umowy. Na przykładzie pojęć użytych w niniejszym artykule wyróżnić można następujące określenia: przedsiębiorca zlecający i przedsiębiorca przyjmujący zlecenie; przedsiębiorstwo macierzyste i inny podmiot gospodarczy; przedsiębiorstwo i zewnętrzna jednostka organizacyjna; wykonujący usługę i beneficjent usługi; outsourcer i insourcer. Dla określenia podmiotu korzystającego z zasobów zewnętrznych używać będę określenia „przedsiębiorca” lub „usługobiorca”, natomiast dla określenia podmiotu zapewniającego te zasoby – „usługodawca” lub „jednostka zewnętrzna”. Zaznaczyć przy tym należy, że pod pojęciami „usługobiorcy” i „usługodawcy” będę rozumiała jedynie tych usługodawców i usługoborców, którzy zaangażowani są we współpracę na warunkach charakterystycznych dla strategii outsourcingu, co oznacza w szczególności współpracę o charakterze ciągłym i długotrwałym.

Zdaniem Sądu Najwyższego (dalej: SN), wyrażonym w wyroku z dnia 18 czerwca 2019 r. (I UK 159/18, LEX nr 2684741), „umowa outsourcingu w praktyce może przyjmować różne formy, np. tzw. outsourcing pracowniczy, czyli korzystanie z pracowników firmy zewnętrznej dla wykonywania określonych usług,

co w aspekcie finansowym może stanowić korzystną alternatywę wobec zatrudniania własnych pracowników. Inne formy outsourcingu występujące w obrocie mogą dotyczyć np. usług: informatycznych, księgowych, logistycznych, transportowych, obsługi administracyjnej czy marketingowych”.

Definicja outsourcingu pracowniczego przedstawiona przez SN w cytowanym wyroku budzi wiele wątpliwości. Element korzystania z pracowników jednostki zewnętrznej łączy się w niej bowiem z elementem korzystania z usługi wykonywanej przez tych pracowników. W konsekwencji nie jest jasne, czy outsourcing pracowniczy oznacza podtyp outsourcingu usług wyodrębniony na podstawie kryterium rodzaju usługi, czy też na podstawie kryterium sposobu jej świadczenia. Jeśli SN użył pierwszego kryterium, to istotą usługi realizowanej przez jednostkę zewnętrzną (usługodawcę) jest udostępnianie usługobiorcy własnych pracowników za wynagrodzeniem. Jeżeli natomiast zastosował drugie kryterium, to outsourcing pracowniczy nie polega na realizacji specjalnego rodzaju usługi, lecz wyróżnia się tym, że usługodawca przy wykonaniu usługi posługuje się zatrudnionymi przez siebie pracownikami. Przeciwnieństwem tak rozumianego outsourcingu pracowniczego byłby zatem outsourcing polegający na korzystaniu z usług świadczonych osobiście przez osoby samozatrudnione. Wydaje się, że literalne brzmienie wyroku SN z dnia 18 czerwca 2019 r. przemawia za tym, iż pojęcie outsourcingu pracowniczego użyte zostało w pierwszym znaczeniu. Sąd Najwyższy zestawiał bowiem outsourcing pracowniczy z outsourcingiem różnego rodzaju usług, a ponadto podkreślił, że stanowi on alternatywę dla zatrudniania własnych pracowników.

Do innych wniosków na temat zakresu znaczeniowego pojęcia outsourcingu prowadzi natomiast analiza zapadłego nieco wcześniej wyroku SN z dnia 27 stycznia 2016 r. (I PK 21/15, LEX nr 1975836). Wyrażono w nim pogląd, że „podstawową cechą odróżniającą outsourcing pracowniczy od zatrudnienia pracowników własnych lub też świadczenia pracy przez pracowników tymczasowych jest brak bezpośredniego i stałego podporządkowania (zarówno prawnego, jak i faktycznego) wykonawców w stosunku do podmiotu (insourcera), u którego takie usługi lub praca są wykonywane. W przypadku skierowania pracownika przez insourcera do pracy w innym podmiocie, pracownik ten może podlegać jedynie pośredniemu i krótkotrwałemu zwierzchnictwu w nowym miejscu pracy”.

Analizę niniejszego orzeczenia rozpocząć należy od przypomnienia, że outsourcing z założenia jest relacją o charakterze długotrwałym. Przyjmując zatem, że SN uznaje outsourcing pracowniczy za korzystanie z usługi udostępnienia pracowników jednostki zewnętrznej, to udostępnienie powinno mieć charakter długotrwały. Samo „udostępnienie” polega natomiast na przekazaniu usługobiorcy kierownictwa nad pracownikami usługodawcy. Prowadzi to do wniosku, że immanentną cechą outsourcingu pracowniczego w opisywanym znaczeniu jest długotrwałe podporządkowanie tych pracowników podmiotowi korzystającemu z ich pracy (usługobiorcy). Oznacza to, że warunek stawiany przez SN dotyczący

braku stałego podporządkowania nie może być spełniony. Wydaje się zatem wykluczone, aby w wyroku z dnia 27 stycznia 2016 r. SN posługiwał się pojęciem outsourcingu pracowniczego rozumianego jako korzystanie przez usługobiorcę z pracy udostępnionych mu pracowników jednostki zewnętrznej.

Treść cytowanego orzeczenia pozostaje natomiast spójna z drugim znaczeniem outsourcingu pracowniczego opisanym powyżej. Jeśli bowiem pracownicy jednostki zewnętrznej świadczą na rzecz usługobiorcy określoną usługę, to w trakcie jej świadczenia pozostają podporządkowani swojemu pracodawcy, którym jest usługodawca. W praktyce należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż współpraca w ramach outsourcingu ma zazwyczaj charakter ścisły. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu podkreśla się wręcz, że „skuteczny outsourcing usług wymaga, aby pracownicy jednostki zewnętrznej poczuili się po części również pracownikami firmy-klienta” (Bukłaha 2018). Nie można więc wykluczyć, że w relacji pracownik usługodawcy – usługobiorca pojawią się pewne elementy charakterystyczne dla pracowniczego podporządkowania. Wyrok SN precyzuje zatem przesłanki, na podstawie których tego typu relację odróżnić można od relacji pracodawca – pracownik własny czy pracodawca użytkownik – pracownik tymczasowy.

Analiza dwóch kluczowych orzeczeń SN dotyczących outsourcingu pracowniczego prowadzi do wniosku, że w każdym z nich pojęciu „outsourcing pracowniczy” przypisano inny zakres znaczeniowy. Na chwilę pisania niniejszego artykułu nie sposób określić, które ujęcie jest dominujące, gdyż linie orzecznicze przeplatają się (zob. wyrok SN z dnia 2 października 2019 r., II UK 103/18, LEX nr 2751810; wyrok SN z dnia 4 grudnia 2019 r., II PK 97/18, LEX nr 3144899).

Definicje doktrynalne pojęcia „outsourcing pracowniczy”

Na gruncie poglądów wypowiedzianych w doktrynie dostrzec można rozróżnienie outsourcingu usług i outsourcingu pracowniczego. Łukasz Pisarczyk uważa, że w następstwie zastosowania outsourcingu usługa realizowana dotychczas w ramach przedsiębiorstwa jest świadczona przez podmiot zewnętrzny, który w wielu przypadkach przejmuje pracowników zatrudnionych u beneficjenta usług (Pisarczyk 2011). Arkadiusz Sobczyk wyodrębnia natomiast pojęcie „dzierżawy” pracowników od innych postaci atypowego zatrudnienia, do którego zalicza outsourcing usług (Sobczyk 2005). To ostatnie pojęcie definiuje jako świadczenie na rzecz innego podmiotu usługi wykonywanej przez pracowników własnych i podporządkowanych w całości wykonującemu usługę (tamże). W świetle przytoczonych stanowisk poza zakresem znaczeniowym pojęcia „outsourcing pracowniczy” mieści się sytuacja, w której pracownicy, świadczący na rzecz usługobiorcy w ramach outsourcingu określone usługi (np. księgowe), pozostają w procesie ich świadczenia podporządkowani usługodawcy.

Dalsze rozważania poświęcić należy zatem zagadnieniu korzystania przez przedsiębiorcę z pracy pracowników udostępnionych mu przez jednostkę zewnętrzną. Małgorzata Mędrala uważa, że outsourcing pracowniczy polega na przeniesieniu pracowników z zewnętrznego, wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa do pracodawcy, który potrzebuje siły roboczej (Mędrala 2011). Michał Raczkowski postrzega mechanizm outsourcingu pracowniczego z perspektywy jednostki zewnętrznej, co powoduje, że definiuje je jako praktykę delegowania własnych pracowników do wykonywania pracy dla innego podmiotu, na terenie Polski (Raczkowski 2016, 353). Dosłowne tłumaczenie terminu „outsourcing” przemawia za stosowaniem perspektywy usługobiorcy, jak to czyni w swojej definicji Mędrala. Ujęcie zaprezentowane przez Raczkowskiego zasługuje natomiast na aprobatę ze względu na fakt, iż zawiera trafne wytłumaczenie enigmatycznego pojęcia „outsourcingu prawniczego”, opierając się na znanej i zdefiniowanej w prawie pracy konstrukcji delegowania.

Zestawienie słów „outsourcing” oraz „pracowniczy” wywołuje pewien dysonans. Outsourcing polega bowiem na przeniesieniu na zewnątrz realizacji funkcji, a także, jak to określono powyżej, „odpowiedzialności zarządczej” związanej z jej realizacją, co nie pozostaje w związku z procesem przenoszenia między przedsiębiorstwami pracowników i oddawania ich do dyspozycji innego podmiotu. Na tę sprzeczność zwraca uwagę Agata Miętek, która stoi na stanowisku, że zatrudnienie zewnętrzne, rozumiane jako korzystanie z pracy pracowników innego podmiotu, nie obejmuje typowego outsourcingu (ang. *outside-resource-using*), polegającego na wydzieleniu zadań dotychczas realizowanych samodzielnie przez podmiot A i przekazaniu ich podmiotowi zewnętrznemu B, wyspecjalizowanemu w działalności obejmującej przejęte zadania (Miętek 2015). Jej zdaniem efektem końcowym wdrożenia outsourcingu nie jest, a przynajmniej nie powinno być, wykonywanie pracy przez pracowników jednego podmiotu na rzecz i pod kierownictwem innego (tamże). Podzielam stanowisko Miętek i uważam, że pojęcie „zatrudnienia zewnętrznego” zdecydowanie lepiej oddaje istotę zdarzeń polegających na korzystaniu z pracy pracowników oddelegowanych do pracy na rzecz przedsiębiorcy przez podmiot zewnętrzny.

Na tle przytoczonych definicji rodzi się pytanie o relację pojęć outsourcingu pracowniczego oraz zatrudnienia tymczasowego, zwłaszcza że obie formy oddania pracownika do dyspozycji innego podmiotu nazywane bywają ich „wypożyczeniem”, „dzierżawą” lub „leasingiem”. Moim zdaniem, w świetle poglądów SN, outsourcing pracowniczy, mający za podstawę nienazwaną umowę cywilnoprawną, obejmuje jedynie te przypadki „wypożyczenia” pracowników, które nie mieszczą się w ramach instytucji zatrudnienia tymczasowego.

Jak podkreśla się w literaturze, zatrudnienie tymczasowe nie jest jednak jedyną formą leasingu pracowników dopuszczalną w świetle polskiego prawa pracy (Patulski 2008). Przykładem może być także instytucja „wypożyczenia (leasingu) pracowników”, wiążąca się ze swoistym trójstronnym porozumieniem

między dotychczasowym i nowym pracodawcą oraz pracownikiem, zawieranym na podstawie art. 174¹ § 1 Kodeksu pracy (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1510 ze zm.; dalej: kp). W okresie „wypożyczenia” zatrudnionego stosunek pracy z dotychczasowym pracodawcą trwa nadal, choć urlop bezpłatny powoduje jego zawieszenie (tamże).

Andrzej Patulski odróżnia leasing pracowników od outsourcingu, który rozumie dwojako (zob. tamże). Outsourcingiem osobowym (personalnym) autor nazywa sytuację nakłaniania pracowników, aby zawierali umowy cywilnoprawne, których przedmiot pokrywać się będzie z ich dotychczasowymi obowiązkami pracowniczymi, a następnie świadczenia dotychczasowych usług na rzecz byłych pracodawców (zob. tamże). Outsourcing kapitałowy ma natomiast jego zdaniem miejsce m.in. w sytuacji, gdy dotychczasowy pracodawca przekazuje część swojej działalności innej firmie, która specjalizuje się w świadczeniu określonych usług (zob. tamże).

Nowym zjawiskiem dostrzeganym przez Patulskiego jest łączenie leasingu pracowników z instytucją outsourcingu kapitałowego, w przypadku gdy dotychczasowy pracodawca część swojej działalności przekazuje innej firmie wyspecjalizowanej w przejmowaniu pracowników w trybie art. 23¹ kp w celu oddania ich do ponownej dyspozycji poprzedniego pracodawcy (zob. tamże).

Pozorny outsourcing pracowniczy

Zagadnienie tzw. pozornego outsourcingu pracowniczego stało się w ostatnich latach źródłem wielu kontrowersji. W raporcie Najwyższej Izby Kontroli (dalej: NIK) z 2016 r. poświęconym tej tematyce wyróżniono trzy rodzaje sytuacji powiązanych z outsourcingiem pracowniczym:

1. zawieranie porozumienia z pracodawcą, na podstawie którego przejmowani byli jego pracownicy (w sposób formalny), a następnie delegowani do pracy u tego samego pracodawcy;
2. zatrudnianie pracowników uprzednio zwolnionych u pracodawcy, w celu ich delegowania do wykonywania pracy u dotychczasowego pracodawcy;
3. „wypożyczanie” swoich pracowników (jednostki zewnętrznej – przyp. B.A.), którzy nie byli uprzednio związani z pracodawcą (NIK 2016).

Najczęściej mechanizm pozornego outsourcingu pracowniczego dotyczy pierwszej z wymienionych sytuacji. Pracodawca przekazuje grupę swoich pracowników jednostce zewnętrznej na podstawie fikcyjnego transferu części zakładu pracy, a następnie pracownicy ci stają się wykonawcami usług realizowanych na mocy umowy cywilnoprawnej zawartej między pracodawcą macierzystym a jednostką zewnętrzną. Istotą pozornego outsourcingu pracowniczego jest fakt, że zatrudnieni w dalszym ciągu wykonywali taką samą pracę, za takim samym wynagrodzeniem i w tym samym miejscu pracy (zob. wyrok SN

z dnia 27 stycznia 2016 r., I PK 21/15, LEX nr 1975836; postanowienie SN z dnia 30 sierpnia 2018 r., I UZ 22/18, LEX nr 2538819). Jedyna różnica ujawniająca się w praktyce polegała na wypłacaniu wynagrodzenia przez inny podmiot (zob. wyrok SN z dnia 18 czerwca 2019 r., I UK 159/18, LEX nr 2684741). Opisujący mechanizm nakierowany był na uchylenie się od obowiązku zapłaty należności publicznoprawnych, takich jak składki na ubezpieczenia społeczne czy zaliczka na podatek dochodowy od osób fizycznych. Jednostki zewnętrzne nie odprowadzały tych zależności, a pracodawca macierzysty formalnie nie był już pracodawcą przejętych pracowników.

Sprowadzając opisywane zagadnienie do płaszczyzny terminologicznej, należy stwierdzić, że outsourcing pracowniczy może w określonych przypadkach przebiegać dwuetapowo. Pierwszy etap stanowi podjęcie przez strony działań zmierzających do wywołania transferu części zakładu pracy na jednostkę zewnętrzną, natomiast drugi – udostępnienie pracodawcy macierzystemu jego „byłych” pracowników. Pierwszy etap nie jest obligatoryjny. Jeżeli w danym przypadku nie zaistnieje, wówczas jednostka zewnętrzna na drugim etapie udostępnia przedsiębiorcy własnych pracowników. Zagadnienie legalności opisanych powyżej działań, a także rozstrzygnięcie, który z podmiotów jest w danej sytuacji rzeczywistym pracodawcą pracownika, stanowi przedmiot wielu postępowań sądowych.

Podsumowanie

Uważam, że posługiwanie się w dyskursie prawniczym pojęciem „outsourcingu pracowniczego” zasługuje na krytykę. Zdecydowanie klarowniejszą podstawę dla dalszej dyskusji doktrynalnej zapewniłoby rozgraniczenie „outsourcingu usług”, oznaczającego korzystanie z usług świadczonych w ramach outsourcingu przez podmiot zewnętrzny, który przy ich wykonaniu może posługiwać się zatrudnionymi przez siebie pracownikami, oraz „zatrudnienia zewnętrznego”, stanowiącego generalny termin określający wszelkie przypadki korzystania przez dany podmiot z pracy pracowników udostępnionych mu przez jednostki zewnętrzne. Wobec wejścia pojęcia „outsourcingu pracowniczego” do języka prawniczego oraz jego popularności mam jednak świadomość, że odejście od używania tego terminu może w chwili obecnej okazać się niemożliwe. Z tego względu postulowaną przeze mnie definicją outsourcingu pracowniczego byłoby: trwałe korzystanie przez przedsiębiorcę, na podstawie nienazwanej umowy cywilnoprawnej, z zewnętrznych zasobów ludzkich – pracowników oddelegowanych przez podmiot zewnętrzny i podlegających w procesie pracy kierownictwu przedsiębiorcy, do którego zostali oddelegowani.

Bibliografia

- Bukłaha Emil (2018), *Outsourcing w opiece zdrowotnej*, Warszawa.
- Foltys Joachim Piotr (2018), *Outsourcing. Idea. Koncepcja. Standard*, Toruń.
- Kopczyński Tomasz (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Warszawa.
- Mędrala Małgorzata (2011), *Outsourcing pracowniczy*, [w:] *Z problematyki zatrudnienia tymczasowego*, red. A. Sobczyk, Warszawa.
- Miętek Agata (2015), *Zatrudnienie zewnętrzne a swoboda umów stron stosunku pracy – analiza zjawiska*, „Monitor Prawa Pracy”, t. 10.
- Patulski Andrzej (2008), *Nietypowe formy zatrudnienia. Elastyczność czy stabilizacja? Część 2*, „Monitor Prawa Pracy”, t. 3.
- Pisarczyk Łukasz (2011), *Praca tymczasowa a ryzyko pracodawcy*, [w:] *Z problematyki zatrudnienia tymczasowego*, red. A. Sobczyk, Warszawa.
- Raczkowski Michał (2016), *Outsourcing pracowniczy. Delegowanie pracowników do pracy u innego pracodawcy na terenie Polski*, [w:] *Prawo pracy między gospodarką a ochroną pracy. Księga jubileuszowa Profesora Ludwika Florka*, red. Ł. Pisarczyk, M. Latos-Miłkowska, Warszawa.
- Rasheed Abdul, Gilley K. Matthew (2000), *Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance*, „Journal of Management”, vol. 26 (4).
- Robaczyński Wojciech (2018), *Umowa outsourcingu*, [w:] *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane*, t. 9, wyd. 3, red. W.J. Katner, Warszawa.
- Sobczyk Arkadiusz (2005), *Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Komentarz*, Kraków.
- Trocki Michał (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Warszawa.
- Tyrańska Magdalena (2015), *Istota i znaczenie outsourcingu w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne trendy w outsourcingu*, red. M. Sołtysiak, S. Wawak, Kraków.