



Ewelina WŁODARCZYK¹, Aurelia RYBAK¹

Analiza aspektu socjologicznego korzystania z outsourcingu pracowniczego w wybranej spółce węglowej

Streszczenie: W ostatnich latach w górnictwie węgla kamiennego coraz częściej praktykuje się zlecanie firmom zewnętrznym wykonywanie różnego rodzaju prac/usług. Wiąże się to z zatrudnianiem pracowników przez firmy zewnętrzne. Praktyki te nie zawsze są dobrze postrzegane przez pracowników kopalń, gdyż mogą wpływać w sposób zarówno pośredni, jak i bezpośredni na ich wynagrodzenie i warunki bezpieczeństwa. Po pierwsze bardzo często pracownikami firm zewnętrznych są osoby, które traktują pracę w górnictwie jako możliwość szybkiego lecz krótkotrwałego (czasowego) sposobu na szybki zarobek. W związku z tym firmy zewnętrzne bardzo często wynagrodzenie swoich pracowników obliczają nie na podstawie czasu pracy (tj. liczby przepracowanych godzin), lecz w zależności od konkretnie wykonanej pracy. Takie zatrudnienie nazywane jest pracą na akord, zatem pracownicy akordowi, by uzyskać wyższe zarobki, pracują szybciej i wydajniej. To z kolei może wpływać na podnoszenie norm pracownikom zatrudnionym przez przedsiębiorstwo górnicze. Ponadto pracownikami firm zewnętrznych są bardzo często emerytowani górnicy i w związku z tym koszty, jakie ponoszą zatrudniający ich pracodawcy, są zdecydowanie niższe niż przedsiębiorstw górniczych. Dodatkowo tacy pracownicy, aby nie stracić świadczenia emerytalnego, pracują za dużo niższą stawkę. Praca zlecona na zewnątrz wykonywana zazwyczaj w pośpiechu (na akord) nie sprzyja przestrzeganiu przepisów BHP, co może wpływać na bezpieczeństwo pracy wszystkich zatrudnionych.

W artykule pokazano, w jaki sposób pracownicy kopalni oceniają *outsourcing* prac podziemnych. Dla realizacji celu przeprowadzono badanie ankietowe wśród pracowników kopalń jednej ze spółek węglowych na Śląsku. W badaniu tym udział wzięli losowo wybrani pracownicy dołowi przedsiębiorstwa górniczego. Ankieta była anonimowa, co niewątpliwie mogło mieć wpływ na szczerość respondentów. Badanie przeprowadzane było w kilku kopalniach wybranej spółki. Część ankiet była prowadzona w wersji elektronicznej, a część w wersji papierowej. Analiza ankiet pozwoliła zrozumieć powody niechęci pracowników spółek węglowych do zlecania prac dołowych firmom zewnętrznym. To z kolei można wykorzystać do lepszego zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności planowania motywacyjnego systemu wynagradzania.

Słowa kluczowe: górnictwo, zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, outsourcing pracowniczy

¹ Politechnika Śląska, Gliwice; e-mail: ewelina.wlodarczyk@polsl.pl; aurelia.rybak@polsl.pl

Analysis of the sociological aspect of employee outsourcing used in a selected coal company

Abstract: In recent years, the outsourcing of a variety of different activities has been more commonly observed in the coal mining industry. This is connected with employing workers by external companies. These practices are not necessarily perceived as good ones by mines' employees because they may influence their remuneration directly or indirectly. Firstly, as external employees treat work in mining company as a source of a quick income. Therefore, external companies often calculate their employees compensation not based on working time (i.e. hours) but on the basis of a specific, accomplished task. Such employment is called piecework, whereas the workers employed in this kind of system are called output workers/piece workers. Therefore, to receive higher wages in these companies, employees carry out their tasks faster and more efficiently. This, in turn, can affect the standards of workers employed by the mining company. In addition, outsourced workers are often retired miners, so the costs incurred by employers are significantly lower. In addition, in order to not to lose the retirement benefit, they work for a much lower rate. On the other hand, outsourced work can be done in a hurry (on a piece rate), which is not conducive to compliance with safety regulations, therefore mine employees may feel unsafe. This article aims to present how mine employees assess outsourcing underground works. In order to achieve this aim, a survey was carried out among employees of one of the coal mine companies in Silesia. Participants of the survey were randomly chosen among underground miners employed at one mine company. The survey was anonymous which obviously might have influenced respondents' honesty in answering. The survey was carried out in several mines of the chosen company. In some of them the survey was carried out online and in the remaining ones it was filled out on paper. Analyzing the survey results allowed for a better understanding of the reasons of the disapproval of outsourcing underground works. This, in turn, may be used for better human resources management including, in particular, planning an incentive based pay system.

Keywords: mining, management, human resources management, outsourcing

Wprowadzenie

Globalizacja oraz zwiększony poziom konkurencji spowodowały, że przedsiębiorstwa, aby móc istnieć i rozwijać się, angażują się w różne strategie pozyskiwania środków pracy żywej, takie jak *outsourcing*, *offshoring*, *offshore outsourcing* czy *onshoring* (Oshri i in. 2011). „Outsourcing odnosi się do kupowania potrzebnych organizacji dóbr i usług od zewnętrznego dostawcy na podstawie zawartego kontraktu” (Radło 2013). Te dobra i usługi przedsiębiorstwo jest w stanie wykonać samodzielnie, jednakże szukając sposobów usprawnienia działalności, możliwości szybkiego rozwoju lub też przede wszystkim oszczędności podejmuje decyzję o wydzieleniu niektórych obszarów swojej działalności i powierzenie ich obsługi firmom zewnętrznym (Marciniak 2009).

Outsourcing jako biznesowa praktyka we współczesnym świecie spotykany jest praktycznie we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Organizacje zlecają obecnie na zewnątrz różnego rodzaju prace, jak np. prace nad nowym oprogramowaniem czy też związane z badaniem i rozwojem innowacyjnych rozwiązań oraz usług m.in. marketing, zarządzanie kadrami czy finanse (Power i in. 2010). „Outsourcing w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi polega na zleceniu niezależnym dostawcom zewnętrznym bądź specjalistycznym firmom, zajmującym się świadczeniem usług lub sprzedażą na zasadzie stałej współpracy, wykonywania zadań z zakresu funkcji personalnej, które zwykle są realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa” (Cook 2003). Naturalną rzeczą jest, iż przedsiębiorstwo korzystające z outsourcingu oraz dostawcy tego typu usług mają ten sam cel, czyli osiągnięcie zysku. Niestety patrzą na niego z różnych punktów widzenia i nie skupiają się

przy tym na ludziach (Vitasek i in. 2011). „Problemy kadrowe są zwykle niedoceniane w procedurach outsourcingu. Jednym z wyjaśnień jest to, że kładzie się nacisk zazwyczaj na technikę, na koncepcję usługi lub na stronę prawną, bez uwzględnienia pełnego wymiaru wpływu zmian na istoty ludzkie” (The European... 2002). Poprzez outsourcing przedsiębiorstwa chcą osiągnąć kilka celów, w tym przede wszystkim zmniejszyć koszty działalności poprzez redukcję zatrudnienia. W związku z tym współpraca z firmami zewnętrznymi niekoniecznie jest dobrze postrzegana przez pracowników, gdyż wiele osób nie akceptuje uraty standardowych miejsc pracy lub też może uznać takie praktyki za źródła obaw i problemów praktycznych (Leighton 2014).

1. Analiza aspektu socjologicznego korzystania z outsourcingu pracowniczego w wybranej spółce węglowej

Badając rynek węgla kamiennego można zaobserwować pewne powtarzające się w ciągu roku prawidłowości w poziomie wydobycia i sprzedaży węgla kamiennego. Sezonowość ta cechuje się wzrostem zużycia węgla kamiennego w sezonie grzewczym oraz jego spadkiem w okresie letnim. Zatem w ciągu każdego roku przedsiębiorstwa górnicze muszą zmierzać się z nadmiarem posiadanych czynników produkcji w tzw. martwym sezonie, a także niedoborem tych czynników w okresach wzmożonego popytu na węgiel kamienny (Rybak A.M. i Rybak A. 2016). Na wielkość wydobycia ma dodatkowo wpływ jeszcze szereg innych czynników jak na przykład warunki geologiczno-górnice, posiadane zasoby, zastosowana technologia czy sposób prowadzonej eksploatacji. W związku z powyższym w ostatnich latach w górnictwie węgla kamiennego coraz częściej praktykuje się zlecanie firmom zewnętrznym wykonywanie różnego rodzaju prac/usług. Związane jest to z zatrudnianiem pracowników przez firmy zewnętrzne. Praktyki te nie zawsze są dobrze postrzegane przez pracowników kopalń, gdyż mogą wpływać w sposób zarówno pośredni, jak i bezpośredni na ich wynagrodzenie, a co za tym idzie – na ich motywację do pracy. Warto zatem sprawdzić, w jaki sposób pracownicy kopalń oceniają zlecanie prac dołowych na zewnątrz. W związku z tym przeprowadzono badanie ankietowe wśród pracowników wybranej spółki węglowej na temat zlecania prac pod ziemią firmom zewnętrznym. W celu przeprowadzenia badania ankietowego wśród pracowników spółki PGG sp. z o.o. w pierwszej kolejności stworzono kwestionariusz ankietowy. Pytania zawarte w kwestionariuszu zostały sformułowane na podstawie przeprowadzonego wcześniej na ten temat wywiadu swobodnego wśród 50 losowo wybranych pracowników kopalń. Wskazali oni pięć przyczyn ich niechęci do zlecania prac firmom zewnętrznym a mianowicie ich wpływ na: normy, wydajność, wynagrodzenie, atmosferę w pracy oraz bezpieczeństwo.

Następnie obliczono minimalną liczebność próby losowej n . Do tego celu użyto wzoru dla skończonej populacji generalnej liczącej N elementów (Matuszak A. i Matuszak Z. 2011):

$$n = \frac{N}{1 + \frac{d^2(N-1)}{z_{\alpha}^2 pq}}$$

gdzie:

- z_{α} – 1,64 dla $\alpha = 0,10$
1,96 dla $\alpha = 0,05$
2,28 dla $\alpha = 0,01$
- N – liczebności populacji generalnej,
- p – spodziewany rząd wielkości szacowanej frakcji,
- q – to $1 - p$,
- d – dopuszczalny błąd szacunku frakcji p (podany w ułamku dziesiętnym).

Dla obliczeń przyjęto:

- 1) współczynnik ufności $1 - \alpha = 0,95$, stąd $z_{\alpha} = 1,96$,
- 2) błąd maksymalny (statystyczny) $d = 0,10$,
- 3) $p = 0,5$,
- 4) $N = 32$ tys. (liczba wszystkich zatrudnionych w PGG).

Z przeprowadzonych obliczeń i przyjętych wcześniej założeń wynikało iż, należy przeprowadzić ankietę z 96 osobami. Po zaokrągleniu tej wartości do 100 osób obliczono maksymalny (statystyczny) błąd szacunku frakcji elementów wyróżnionych w skończonej populacji generalnej liczącej N elementów. Wyniósł on 9,78%. Zatem ankietę przeprowadzono wśród 100 losowo wybranych pracowników dołowych spółki węglowej.

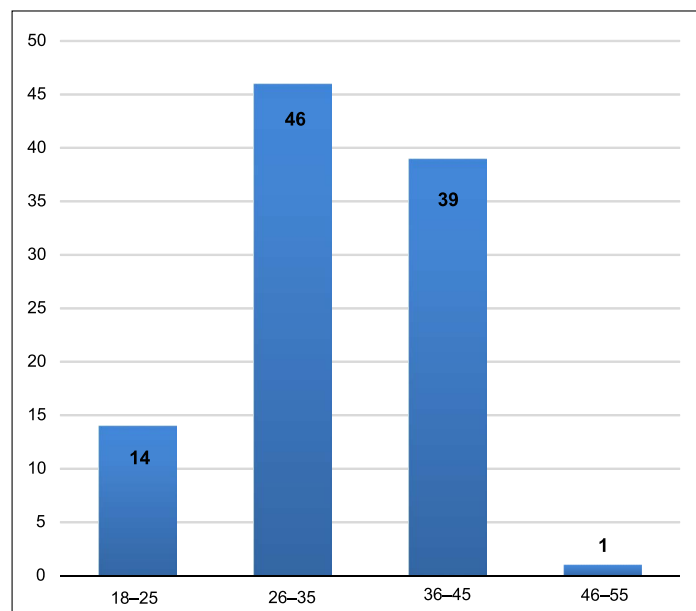
Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w maju 2017 roku.

Respondenci zatrudnieni byli w kilku kopalniach wybranej spółki węglowej w oddziałach mających bezpośredni kontakt z pracownikami spółek zewnętrznych. Zajmowali oni stanowiska fizyczne jak np. tamiarz, rabunkarz, hydraulik maszyn i urządzeń górniczych czy robotnik transportowy oraz dozoru, tj. nadgórnik i sztygar zmianowy. Wersję elektroniczną ankiety wypełnili pracownicy kilku oddziałów w dwóch kopalniach, tj. 36 osób. Z kolei pozostała część ankiet została wypełniona w wersji papierowej.

Pierwsze dwa pytania ankiety dotyczyły wieku oraz stażu pracy. Ankietowani pracownicy byli zróżnicowani wiekowo, w tym: 46 osób w przedziale wiekowym 26–35 lat, 39 w 36–45 lat, a 14 w 18–25 lat (rys. 1). Staż pracy respondentów jest ściśle związany z ich wiekiem (rys. 2). Zatem najczęściej wybieranymi przedziałami były: 6–10 lat (41 osób), 11–17 lat (36 osób) oraz 0–5 (22 osoby). Jeden respondent zaznaczył przedział wiekowy 46–55 lat, natomiast żadna z ankietowanych osób nie zaznaczyła przedziałów stażowych powyżej 25 lat.

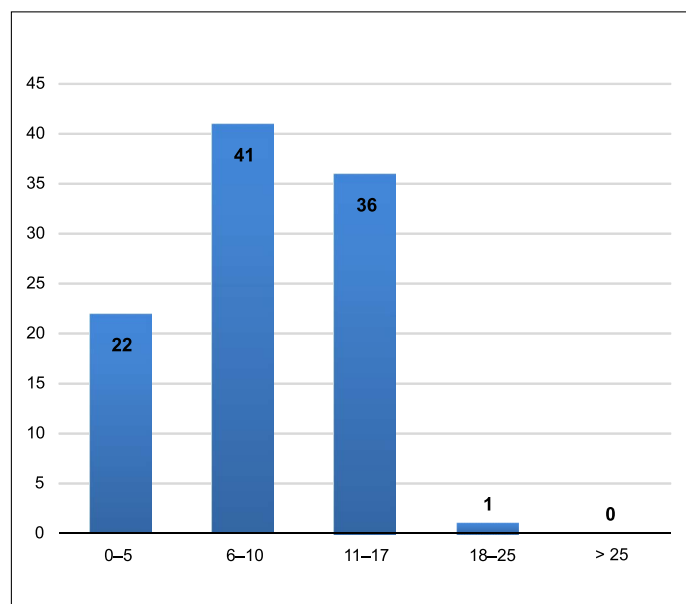
Aby zidentyfikować stosunek pracowników do firm zewnętrznych ustalono sposób nawiązywania stosunku pracy z pracodawcą (rys. 3) oraz rodzaj stosowanego systemu wynagradzania (rys. 4). Wszyscy respondenci zatrudnieni zostali na umowę o pracę, w tym aż 72% z nich posiada umowę na czas nieokreślony, a pozostała część na czas określony. Ponad 70% respondentów posiada czasowo-premiowy system wynagradzania, natomiast 1 pracownik zaznaczył system akordowy, co być może wynika z błędnego zaznaczenia odpowiedzi przez respondenta.

W następnej kolejności spytano pracowników, jakie mają zdanie na temat zlecania prac dołowych firmom zewnętrznym (rys. 5). Zdecydowana większość (tj. 82%) respondentów jest przeciwna zlecaniu prac dołowych firmom zewnętrznym. Jedynie 1 osoba opowiedziała



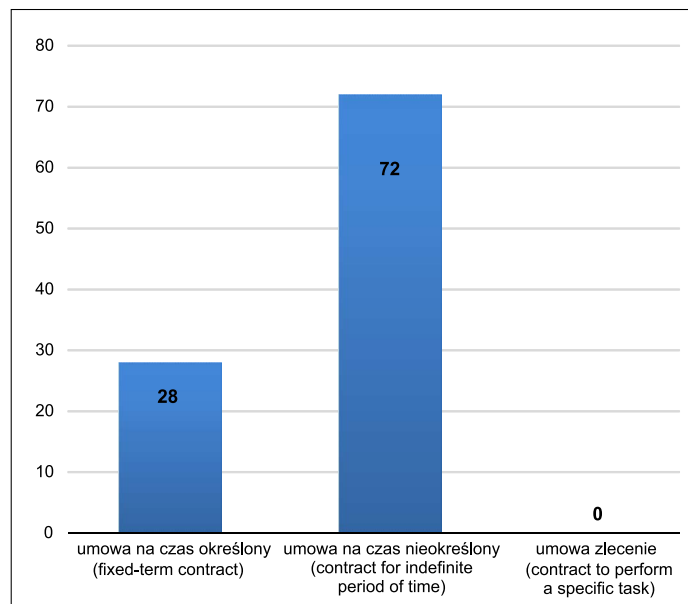
Rys. 1. Wiek ankietowanych pracowników

Fig. 1. The age of respondents



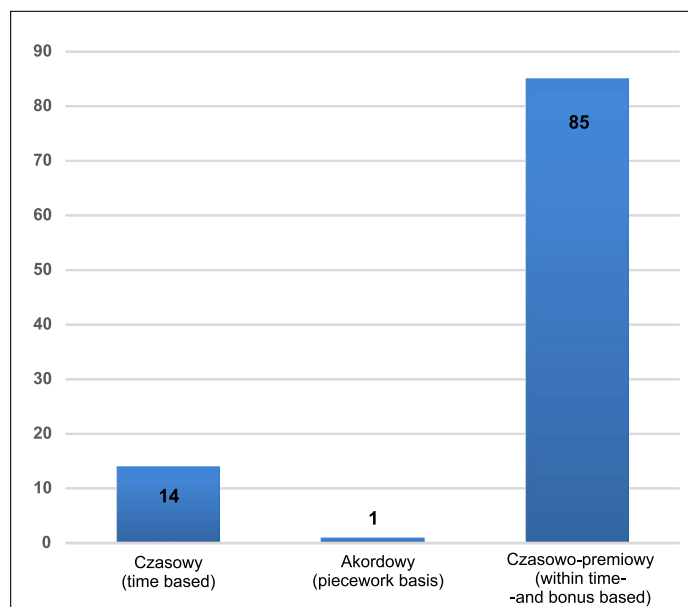
Rys. 2. Staż pracy ankietowanych

Fig. 2. The length of respondents' work experience (years)



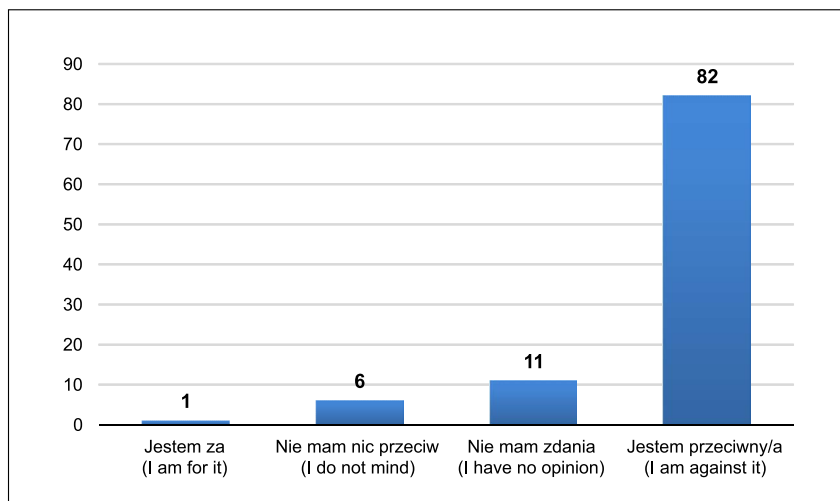
Rys. 3. Rodzaj umowy o pracę

Fig. 3. Type of employment contract



Rys. 4. Sposób nawiązania stosunku pracy

Fig. 4. System of recruitment



Rys. 5. Opinia pracowników spółki węglowej na temat zlecenia prac dołowych firmom zewnętrznym

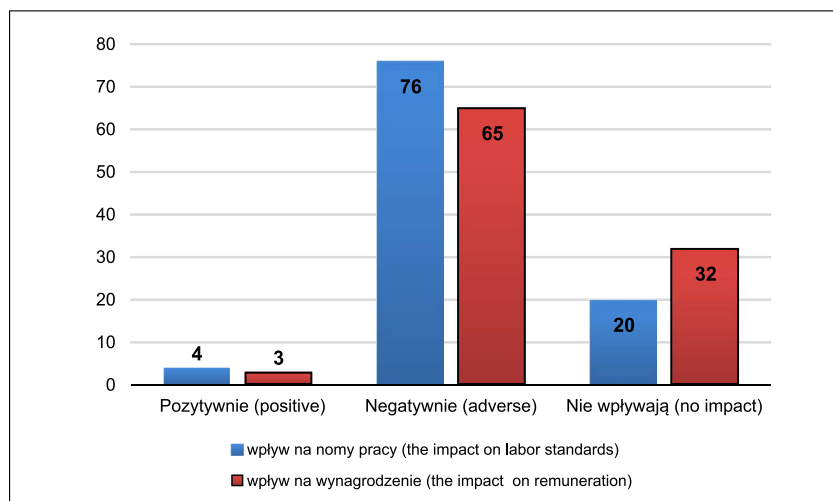
Fig. 5. Opinion of the mining company employees on outsourcing underground works

się za tego rodzaju praktyką, natomiast 6 osób nie ma nic przeciw. Ponadto kilku pracowników nie miało zdania na ten temat.

Kolejne pytania dotyczyły wpływu pracowników zewnętrznych na wartości i komfort pracy pracowników zatrudnianych przez spółkę węglową.

W pierwszej kolejności zapytano, czy pracownicy firm zewnętrznych mają (ewentualnie jaki) wpływ na normy pracy stosowane w systemie wynagradzania pracowników spółki węglowej oraz na wynagrodzenie pracowników spółki węglowej (rys. 6). 76% respondentów uważa, iż pracownicy firm zewnętrznych wpływają negatywnie na normy pracy pracowników przedsiębiorstwa górniczego. Kolejne 20% ankietowanych uważają, że nie mają oni żadnego wpływu na normy. Natomiast jedynie cztery osoby zauważają ich pozytywny wpływ na normowanie pracy w przedsiębiorstwie górniczym. Firmy zewnętrzne bardzo często wynagrodzenie swoich pracowników obliczają nie na podstawie czasu pracy (tj. liczby przepracowanych godzin), lecz w zależności od konkretnie wykonanej pracy. W związku z tym pracownicy tychże firm ze względu na akordowe zatrudnienie, by móc zarobić więcej, pracują szybciej i wydajniej. To z kolei niewątpliwie może wpływać na podnoszenie norm pracownikom zatrudnionym przez przedsiębiorstwo górnicze.

Zapytano następnie o wpływ pracowników firm zewnętrznych na ich wynagrodzenie. Odpowiedzi respondentów rozłożyły się podobnie jak w przypadku pytania o wpływ na normowanie pracy. Zdecydowana większość (tj. 65% ankietowanych) uważa, iż wpływają oni negatywnie na ich wynagrodzenie. Następnie 33% twierdzi, że nie mają oni żadnego wpływu, a jedynie trzech pracowników zauważa pozytywny wpływ w tej kwestii. Naturalne wydaje się być negatywne nastawienie pracowników spółki węglowej do firm zewnętrznych ze względu na wpływ pracowników zewnętrznych na ich wynagrodzenie. W większości przypadków spółka węglowa stosuje czasowo premiowy system wynagradzania.



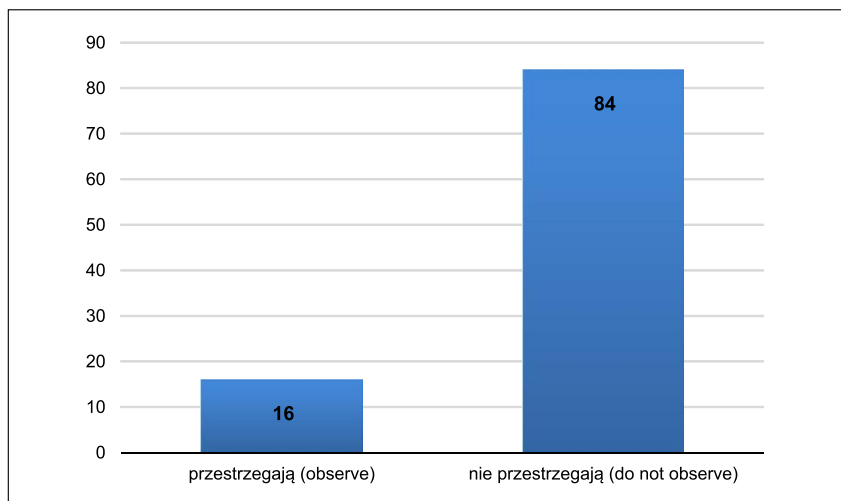
Rys. 6. Opinia pracowników spółki węglowej na temat wpływu pracowników firm zewnętrznych na normy pracy oraz na ich wynagrodzenie

Fig. 6. Opinion of the mining company employees on the impact of outsourced workers on labor standards and on their remuneration

Zatem skoro pracownicy firm zewnętrznych wpływają na normy pracy stosowane do obliczania premii, to wpływają również na ich wynagrodzenie. Ponadto pracownikami firm zewnętrznych są bardzo często emerytowani górnicy, w związku z czym koszty związane z ich zatrudnieniem są zdecydowanie niższe niż koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo górnicze. Ponadto tacy pracownicy, aby nie stracić świadczenia emerytalnego, pracują za niższą stawkę, co oczywiście ma ogromny wpływ na zaniżanie wynagrodzeń w branży.

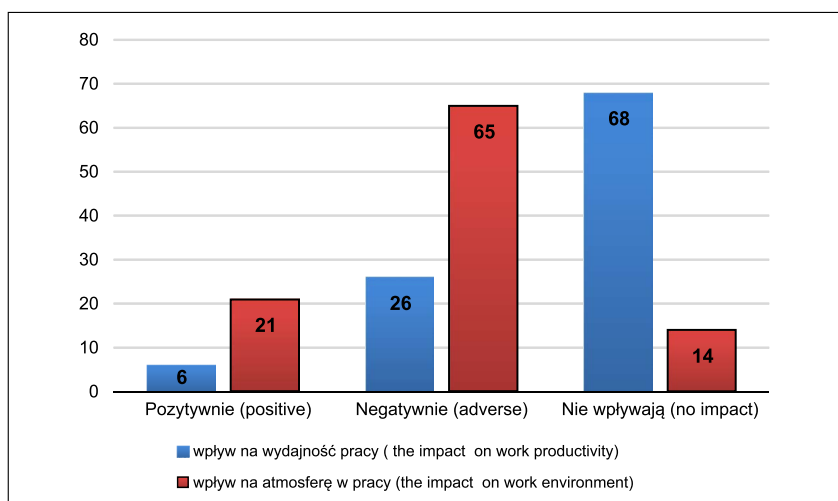
Kolejne pytanie dotyczyło przestrzegania przez pracowników firm zewnętrznych przepisów BHP. Jak można zauważyć na rysunku 7 zdecydowana większość, bo aż 84% pracowników przedsiębiorstwa górniczego ma negatywne zdanie na temat przestrzegania przepisów BHP przez pracowników firm zewnętrznych. To z kolei ma ogromny wpływ na poczucie ich bezpieczeństwa. Tym bardziej, że świadomość pracowników przedsiębiorstw górniczych oraz ich kultura bezpieczeństwa zdecydowanie zmieniły się w ostatnich latach na korzyść.

Ostatnie dwa pytania dotyczyły wpływu pracowników firm zewnętrznych na wydajność ich pracy oraz na atmosferę w pracy (rys. 8) Ponad połowa pracowników przedsiębiorstwa górniczego (tj. 68%) uważa, iż pracownicy firm zewnętrznych nie wpływają na ich wydajność pracy. Natomiast 26% jest zdania, iż wpływają oni negatywnie na tę kwestię. Natomiast w przypadku pytania o atmosferę w pracy aż 65% respondentów stwierdziło, że wpływają oni negatywnie. Może to wynikać z nieprzestrzegania przez nich przepisów BHP oraz ich wpływu na wynagrodzenie pracowników spółki węglowej.



Rys. 7. Opinia pracowników spółki węglowej na temat przestrzegania przepisów BHP przez pracowników firm zewnętrznych

Fig. 7. Opinion of the mining company employees on the impact of outsourced workers on the observance of health and safety regulations by outsourced workers



Rys. 8. Opinia pracowników spółki węglowej na temat wpływu pracowników firm zewnętrznych na wydajność pracy oraz na atmosferę w pracy

Fig. 8. Opinion of the mining company employees on the impact of outsourced workers on work productivity and on the work environment

Wnioski

Badanie ankietowe dowiodło, że pracownicy przedsiębiorstwa górniczego są negatywnie nastawieni do zlecania firmom zewnętrznym prac pod ziemią. Związane to może być z wpływem tych praktyk na ich wynagrodzenie, a co za tym idzie na ich motywację do pracy oraz atmosferę w pracy. Z przeprowadzonego badania można wywnioskować, iż w większości przypadków pracownicy spółki węglowej mają czasowo-premiowy system wynagradzania. Zatem bezpośredni wpływ na wynagrodzenie pracowników spółek węglowych odbywa się poprzez zwiększanie norm, od których uzależniona jest premia, a co za tym idzie całe wynagrodzenie. Wynika to w szczególności z tego faktu, iż pracownicy firm zewnętrznych bardzo często traktują pracę w górnictwie jako możliwość szybkiego, lecz krótkotrwałego (czasowego) sposobu na duży zarobek. W związku z tym firmy zewnętrzne najczęściej wynagrodzenie swoich pracowników obliczają nie na podstawie czasu pracy, lecz w zależności od konkretnie wykonanej pracy. Innymi słowy stosują system akordowy. Zatem akordowi pracownicy tychże firm, aby uzyskać wyższe wynagrodzenie, muszą pracować szybciej i wydajniej. To z kolei wpływa na podnoszenie norm pracownikom zatrudnionym przez przedsiębiorstwo górnicze. Dodatkowo bardzo często pracownikami firm zewnętrznych są emerytowani górnicy. Firmy zewnętrzne ponoszą dzięki temu dużo niższe koszty zatrudnienia – w przeciwieństwie do spółek węglowych. Takie praktyki mają bez wątpienia ogromny wpływ na rynek pracy. Pracownicy spółki węglowej mają tego świadomość, zatem taka sytuacja ma negatywny wpływ zarówno na ich podejście do zlecania firmom zewnętrznym prac na dole, jak również na ich motywację do pracy.

Ponadto, jak już wcześniej wspomniano, pracownicy firm zewnętrznych najczęściej rozliczani są na podstawie wykonanej pracy (na akord), a praca w pośpiechu nie sprzyja bezpieczeństwu. Zatem pracownicy kopalń mogą czuć się zagrożeni, co zostało potwierdzone w badaniu ankietowym. Aż 84% pracowników przedsiębiorstwa górniczego ma negatywne zdanie na temat przestrzegania przepisów BHP przez pracowników firm zewnętrznych. Nieprzestrzeganie przepisów przez pracowników firm zewnętrznych ma ogromny wpływ na poczucie ich bezpieczeństwa. Tym bardziej, że praca wykonywana przez pracowników dolowych obciążona jest dużą ilością zagrożeń. W związku z tym w przedsiębiorstwie górniczym powinno się kłaść szczególny nacisk na bezpieczeństwo pracowników. Niewątpliwie nie jest możliwe, aby pracownicy dozoru górniczego byli w stanie nadzorować równocześnie przez całą zmianę pracę wszystkich zatrudnionych pod ziemią, zatem wszyscy pracownicy powinni sami czuć się odpowiedzialni za przestrzeganie przepisów BHP.

Ze względu na fakt, iż zlecanie zadań firmom zewnętrznym nie jest dobrze postrzegane przez pracowników przedsiębiorstwa górniczego, można poszukać innego sposobu na lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi wewnątrz przedsiębiorstwa, tak by móc zaspokoić potrzeby kadrowe firmy. Tym bardziej, że około 40% kosztów całkowitych produkcji węgla kamiennego stanowią koszty związane z pracą ludzką. Przedsiębiorstwa górnicze w Polsce składają się przeważnie z kilku podmiotów (tj. kopalni), w których zarządzanie, m.in. kadrami, odbywa się w sposób niezależny od siebie, dlatego można przypuszczać, że istnieje ryzyko nieefektywnego wykorzystania dostępnych zasobów ludzkich w skali całego przedsiębiorstwa. Zatem celowe wydaje się połączenie tego zakresu w jedną całość, by móc lepiej zarzą-

dzać zasobami ludzkimi wewnątrz przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – ograniczyć zlecenie prac na zewnątrz. W związku z tym stworzona zostanie w języku SQL baza danych zawierająca informacje na temat pracowników na poziomie całego przedsiębiorstwa górnictwa. Umożliwi ona efektywniejsze planowanie zasobów ludzkich na poszczególnych kopalniach spółki węglowej z uwzględnieniem wielkości planowanej produkcji. Dodatkowo w celu poznania opinii drugiej strony oraz lepszej analizy poruszonego problemu obecnie prowadzone jest badanie ankietowe wśród pracowników firmy zewnętrznej wykonującej pracę na rzecz PGG sp. z o.o. Efekty tych prac zostaną przedstawione w kolejnych publikacjach.

Literatura

- Cook, M.F. 2003. *Outsourcing funkcji personalnej*. Wyd. 1, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Leighton, P. 2014. *Nowoczesne formy zatrudnienia*. Wyd. 2, Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Marciniak, J. 2016. *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*. Wyd. 2, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Matuszak, A. i Matuszak, Z. 2011. Określenie próby i jej liczności w badaniach pedagogicznych. *General and Professional Education 2*, s. 33–39.
- Oshri i in. 2011 – Oshri, I., Kotlarsky, J. i Willcocks, L.P. 2011. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Wyd. 2, London: Palgrave Macmillan.
- Power i in. 2010 – Power, M.J., Desouza, K.C. i Bonifazi, C. 2010. *Outsourcing podręcznik sprawdzonych praktyk*. Wyd. 1, Warszawa: MT biznes.
- Radło, M.J. 2013. *Offshoring i outsourcing: implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstwa*. Wyd. 1, Warszawa: Oficyna wydawnicza SGH.
- Rybak, A.M. i Rybak, A. 2016. Possible strategies for hard coal mining in Poland as a result of production function analysis. *Resource Policy* vol. 50, s. 27–33.
- The European... 2002. *The European Guide to Outsourcing*, Institute Esprit Service, Comité de Liaison des Services du MEDEF.
- Vitasek i in. 2011 – Vitasek, K., Ledyard, M. i Manrodt, K. 2011. *Zaangażowany outsourcing 5 zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu*. Wyd 1., Warszawa: TM Biznes.

