

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2022, nr 3 (95)



Walas-Trębacz, J. (2022). Wykorzystanie outsourcingu w rekrutacji – opinie pracodawców. *e-mentor*, 3(95), 72–82. <https://doi.org/10.15219/em95.1575>



Jolanta  
Walas-  
Trębacz

## Wykorzystanie outsourcingu w rekrutacji – opinie pracodawców

### Outsourcing in recruitment: the employers' perspective

#### Abstract

The aim of the article is to show the scope and importance of outsourcing in increasing the effectiveness of recruitment in organisations that implement it. The theoretical part of the article explains the concept and how recruitment outsourcing fits in with other HR functions, as well as the reasons for the interest in its implementation and the possible results. The empirical part, however, presents the results of own research conducted among 85 employers via a questionnaire using the CAWI technique. The aim of the research was to identify the scope of outsourcing in recruitment and assess the level of its effectiveness. The presented results show a significant improvement in the effectiveness of recruitment thanks to outsourcing, among others in terms of quality, costs, speed of process implementation and a high level of employer satisfaction.

**Keywords:** outsourcing, outsourcing HR, recruitment outsourcing, types of recruitment outsourcing, recruitment outsourcing models

---

#### Wprowadzenie

Outsourcing, rozważany z perspektywy strategicznej, jest współcześnie jedną z najpopularniejszych i przynoszących największe efekty koncepcją biznesu, umożliwiającą organizacjom pełne wykorzystanie swoich możliwości i osiągnięcie optymalnej efektywności oraz elastyczności reagowania na potrzeby klientów. Stał się on narzędziem globalnym, stosowanym przez organizacje na całym świecie<sup>1</sup> praktycznie w każdej dziedzinie zarządzania.

Outsourcing polega na względnie trwałym, długoterminowym, opartym na kontrakcie przeniesieniu odpowiedzialności za realizację określonych obszarów działalności gospodarczej (zadań, funkcji) na wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu dynamicznego, interakcyjnego i partnerskiego charakteru współpracy (Barrar i Gervais, 2006, s. 18; Marcinkowska, 2017, s. 222). Globalny rozwój outsourcingu sprawił, że idealnie wpasowuje się on w sytuacje kryzysowe jako strategiczne narzędzie pozwalające zapewnić wysoką jakość usług, jednocześnie zmniejszając wykorzystywany budżet (Dinu, 2015, s. 103). W swojej skrajnej formie outsourcing może doprowadzić do powstania wirtualnych przedsiębiorstw, w których zleca się większość procesów z łańcucha wartości (Walas-Trębacz, 2016, s. 441).

Outsourcing może dotyczyć różnych funkcji podstawowych (np. zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, sprzedaży i obsługi klienta) i funkcji pomocniczych (np. zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie infrastrukturą, zarządzanie informacjami) tworzących łańcuch wartości organizacji. W ramach zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) outsourcing opiera się na podejmowaniu współpracy z niezależnymi dostawcami zewnętrznymi lub firmami, które specjalizują się w realizowaniu czynności o charakterze regulacyjnym, doradczym i wykonawczym (Maniu i Maniu, 2009, s. 14) za ustalone wynagrodzenie (Wesołowska, 2015, s. 148). W dobie radykalnych zmian

---

Jolanta Walas-Trębacz, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  <https://orcid.org/0000-0002-8266-8922>

<sup>1</sup> Pierwszy raz istotę outsourcingu przedstawił w 1923 roku Henry Ford, stwierdzając: „jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my” (Grudzewski i Hejduk, 2004, s. 210).

warunków funkcjonowania organizacji zachodzących pod wpływem rozwoju techniki, procesów globalizacji, tworzenia się sieciowych form strukturalnych outsourcing pozwala w krótkim okresie uelastyczyć ZZZ poprzez zastosowanie wielu nowatorskich rozwiązań (Stuss, 2012, s. 218).

W obszarze ZZZ jedną z funkcji podlegających outsourcingowi jest rekrutacja, coraz częściej wyodrębniana przez polskie przedsiębiorstwa z uwagi na wyższą skuteczność. Umożliwia to firmie skupienie się na głównych celach działalności oraz pozwala minimalizować koszty szkolenia i utrzymania własnych działów HR przy jednoczesnym dostępie do niezbędnego know-how (Mikołajczak, 2019, s. 71).

W roku 2012 respondenci Ogólnopolskiego Badania Outsourcingu odpowiedzieli, iż w ramach HR zlecają usługi rekrutacji na poziomie 58,3% (*Ogólnopolskie Badanie...*, 2012, s. 60). Jak wynika z danych zamieszczonych w raporcie *Rynek Usług HR 2021* (2022, s. 29) wartość rynku RPO (*Recruitment Process Outsourcing*) na świecie oszacowano na poziomie 5,1 mld euro a wartość obrotów firm członkowskich PFHR (Polskie Forum HR) w Polsce sięga poziomu 71 mln PLN.

Prezentowane w literaturze wyniki badań oraz opisy przypadków firm, które korzystały z outsourcingu rekrutacji potwierdzają pozytywne opinie wyrażane przez menedżerów o osiągniętych efektach z tytułu wyodrębnienia części lub całości funkcji personalnych z tych przedsiębiorstw (Bercoult, 2006; Daly, 2019; Hauser, 2011; Johnson i in., 2014; Wallo i Kock, 2018).

Celem artykułu jest ukazanie zakresu i znaczenia outsourcingu w podnoszeniu skuteczności rekrutacji w organizacjach go wdrażających. Wyjaśniono podstawowe terminy, a także zaprezentowano powody stosowania outsourcingu w rekrutacji oraz potencjalne efekty osiągane w przedsiębiorstwach dzięki temu. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań własnych dotyczące oceny wpływu outsourcingu na skuteczność kluczowych parametrów rekrutacji. Badania zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego wśród pracodawców, którzy wdrożyli outsourcing rekrutacji w swoich organizacjach.

### **Outsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

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, wykonania zadań z zakresu funkcji personalnej, które są zwykle realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa (Cook, 2003, s. 21).

W obszarze ZZZ szereg funkcji można wyodrębnić na zewnątrz. Przykładowe rodzaje funkcji przedstawiają Cook (2003, s. 30–38), Jamka (2001, s. 69) czy Bieniok (2006, s. 21). W tabeli 1 zaprezentowano

syntetyczny opis wybranych funkcji ZZZ najczęściej podlegających outsourcingowi (Bąk-Grabowska i Jagoda, 2009, s. 31). W ramach obszaru ZZZ można zlecić do realizacji firmie zewnętrznej poszczególne funkcje lub całość działalności personalnej.

Funkcje personalne można outsoursować, korzystając z wielu modeli. Wybór jest uzależniony od potrzeb klienta, stojących przed nim wyzwań oraz stopnia gotowości do wdrożenia outsourcingu. Współcześnie można mówić o czterech modelach outsourcingu funkcji personalnej (*Ogólnopolskie badanie...*, 2012, s. 58):

- model administracyjny – firma zleca prowadzenie procesów cyklicznych i powtarzalnych, a firma outsourcingowa pełni funkcję wykonawczą (najczęściej dotyczy to czynności kadrowo-płacowych),
- model selektywny (częściowy) – firma zleca outsourcerom wiele jednorazowych projektów. Wspierają oni procesy personalne, które koordynowane są przez dział HR klienta. Najczęściej są to usługi związane z rekrutacją, selekcją, przeprowadzeniem *Assessment Centre* i *Development Centre*, wybrane szkolenia, badania i audyty, proste narzędzia motywacyjne,
- model strategicznego partnerstwa – outsourcer nie tylko dostarcza usługi i pełni funkcję podwykonawcy, ale również doradza zarządowi w kwestiach związanych z polityką personalną,
- model kompleksowy HR (zewnętrzny) – firma outsourcuje wszystkie funkcje personalne (w organizacji brak własnego działu HR).

Z uwagi na zakres wydzielenia funkcji personalnej z autonomicznej działalności organizacji można także wyróżnić: całkowity outsourcing funkcji personalnej, częściowy outsourcing funkcji personalnej, outsourcing personelu służb pracowniczych oraz outsourcing w formie podziału zadań związanych z wykorzystaniem technologii informatycznej (Nowakowski, 2012, s. 190–191; Ziółkowski, 2006, s. 215–236).

Biorąc pod uwagę złożony charakter, duże koszty i fakt, że niektóre zadania z zakresu ZZZ podlegają ścisłym regulacjom prawnym, tysiące przedsiębiorstw stosuje w tej dziedzinie outsourcing. Wiele organizacji jest przekonanych, że korzystanie z usług specjalistycznych firm w zakresie ZZZ przynosi lepsze efekty i wiąże się z mniejszymi obciążeniami finansowymi niż zatrudnianie personelu i realizacja funkcji podlegających tak ścisłym uregulowaniom w ramach własnych, wewnętrznych struktur organizacyjnych (Cook, 2003, s. 22; Żugar-Glapiak, 2014, s. 302). Według niezależnej organizacji SBPOA (*Shared Services and Business Proces Outsourcing Association*) przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na outsourcing HR ze względu na: niższe koszty (75%), poprawę jakości usług (64%), większą elastyczność w prowadzeniu biznesu (54%), niższe inwestycje kapitałowe (70%), mniejszą liczbę zatrudnionych osób (45%) (Stuss, 2012, s. 221).

**Tabela 1**

Przykładowe funkcje ZZZ podlegające outsourcingowi

Wydzielana funkcja	Opis
Rekrutacja i selekcja	Przekazanie funkcji rekrutacji i selekcji pozwala organizacji zaoszczędzić czas i koszty związane z tym procesem. Specjalistyczne firmy oferują wiedzę z dużo szerszego zakresu na temat rynku pracy.
Szkolenie pracowników	Outsourcing opiera się na realizacji przez jednostkę zewnętrzną określonych programów szkoleniowych (np. kierowanych do wybranej grupy pracowników) lub też obejmuje cały zakres działalności szkoleniowej powiązany z oceną aktywności i efektywności szkoleń.
Płace pracowników	Outsourcing opiera się na stworzeniu przez firmę zewnętrzną odpowiedniego, sprawiedliwego systemu płac przy zastosowaniu dokładnych opisów oraz wartościowania stanowisk pracy.
Delegowanie pracowników	Dotyczy delegowania pracowników za granicę, gdzie outsourcing odgrywa istotną rolę w ramach szkolenia takiego pracownika, stworzenia odpowiedniego systemu wynagradzania czy też zapewnienia i utrzymania prawidłowej komunikacji pomiędzy pracownikiem delegowanym a pracodawcą. Firma zewnętrzna organizuje także powrót pracownika do kraju.
Kadrowa działalność administracyjna	W ramach outsourcingu administracji kadrowej można wyróżnić wiele usług zleczanych firmie zewnętrznej, np. tworzenie opisów stanowisk pracy, systemu komunikacji wewnątrz firmy, konstruowanie umów o pracę i kontraktów menedżerskich oraz tworzenie układów zbiorowych.
Zarządzanie BHP	Firmy oferujące szkolenia z BHP jednocześnie zajmują się ewentualnymi odszkodowaniami i polisami ubezpieczeniowymi.
Systemy IT w ZZZ	Outsourcing tej funkcji obejmuje doradztwo, wdrożenie, administrowanie i aktualizację systemu informatycznego w obszarze ZZZ.
Zatrudnianie personelu czasowego	Polega na leasingowaniu pracowników poprzez firmę zewnętrzną, która podpisuje z nimi umowę o pracę, a następnie oddelegowuje ich do pracy u zleceniodawcy. Przedsiębiorstwo ustala zapotrzebowanie na personel, natomiast rekrutacja i wszelkie sprawy formalne związane z zatrudnianiem spoczywają na agencji (firmie outsourcingowej).
Outplacement	Firma zewnętrzna mająca doświadczenie z zakresu outplacementu potrafi lepiej dostosować określony rodzaj pomocy do potrzeb zwalnianych np. doradztwo w zakresie kariery zawodowej czy udzielenie pomocy psychologicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Human resource outsourcing: 1990–2004”, J. Shen, 2005, *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 2(3), s. 280–281 (<https://doi.org/10.1386/jots.2.3.275/1>); „Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania”, D. Bąk-Grabowska i A. Jagoda, 2009, *Przegląd Organizacji*, 3, s. 31 (<https://doi.org/10.33141/po.2009.03.07>); Restrukturyzacja przedsiębiorstwa a możliwości zastosowania outsourcingu w obszarze zarządzania zasobami, M. Wesołowska, 2015. W S. Wawak i M. Sołtyk (red.), *Współczesne trendy w outsourcingu* (s. 150–151), MFiles.pl.

### Outsourcing rekrutacji – pojęcie, powody, zakres i efekty wykorzystania

Outsourcing Procesu Rekrutacji (RPO – *Recruitment Process Outsourcing*) to forma outsourcingu, w ramach której organizacja/pracodawca zleca całość lub część działań rekrutacyjnych i selekcyjnych zewnętrznemu usługodawcy (Shukla i Khare, 2020, s. 797) a ten dobiera najbardziej odpowiednie metody stosowane w całym RPO (Cappello, 2011; Coculová, 2011, s. 50).

Na decyzję o wydzieleniu tego obszaru działalności personalnej z organizacji mają niewątpliwy wpływ aspekty administracyjne. Zlecenie doboru jednostce zewnętrznej przenosi na nią cały ciężar administrowania dokumentami aplikacyjnymi, a nawet w wielu przypadkach pierwszy etap selekcji polegający na obiektywnym wyłonieniu kilku, najlepszych z punktu widzenia firmy zlecającej, potencjalnych kandydatów. W przeszłości firmy zlecały na zewnątrz tylko fragmenty rekrutacji, obecnie coraz częściej wydzielany jest cały zakres tej funkcji (Bąk-Grabowska i Jagoda, 2009, s. 31).

Outsourcing jest to jeden z najnowszych kierunków restrukturyzacji funkcji personalnej przedsiębiorstw (Sapeta, 2006, s. 79). Funkcja rekrutacyjna kwalifikuje się do outsourcingu z punktu widzenia firmy ze względu na jej zestandaryzowanie. Skutecznie prowadzony outsourcing funkcji personalnej przyczynia się do obniżenia kosztów, poprawy jakości, lepszego dostępu do zewnętrznej wiedzy oraz umożliwia większy nacisk na podstawową działalność (Wehner i in., 2015, s. 851). Ponadto wykorzystanie specjalistycznych firm w rekrutacji pozwala sprostać priorytetom takim jak szybkie uzyskanie dostępu do kandydatów o wysokich kompetencjach, pomoc organizacjom w zakresie budowy silnego grona kandydatów oraz zapewnienie ciągłości całego procesu (Shukla i Khare, 2020, s. 797; *The recruitment process...*, 2019, s. 8).

Według dostawców usług RPO koszty są niższe ze względu na korzyść skali przy dużej liczbie rekruterów, rozbudowanych bazach danych o kandydatach oraz inwestycjach w narzędzia i sieci rekrutacji (Lima, 2020, s. 500). Kolejnym czynnikiem wpływającym

na obniżenie kosztów oraz wydatków organizacji korzystających z usług RPO jest pozbycie się zapotrzebowania na menedżerów zasobów ludzkich oraz wymaganych zasobów do rekrutacji (Amen, 2010, s. 358–362). Jeśli chodzi o aspekt jakościowy – dostawcy RPO przywołują kwestię komercyjnej relacji ze swoim klientem, co oznacza, iż w praktyce outsourcingobiorca jest rozliczany według ustalonego kontraktu, a w większości przypadków wynagrodzenie za współpracę jest wypłacane na podstawie skuteczności rekrutacji (Bansal, 2014, s. 1).

Biorąc pod uwagę zakres prac oraz fazy rekrutacji i selekcji można wyróżnić następujące kategorie outsourcingu (Shukla i Khare, 2020, s. 799–801):

- kompleksowy outsourcing (*full-service RPO*) – od poszukiwania i oceny kandydatów po funkcje administracyjne,
- selektywny outsourcing rekrutacji personelu (*point-of-service/limited RPO*) – używany tylko dla określonego typu stanowiska lub wybranego etapu procesu rekrutacji, tzw. rekruter na żądanie (*rekruter on demand*),
- rekrutacja projektów (*project RPO/short term RPO*) – firmy zlecają na zewnątrz poszukiwanie określonej liczby pracowników do konkretnego projektu,
- doradztwo w zakresie rekrutacji (*consulting RPO*) – firma outsourcingowa doradza, jak poprawić ten proces, jakich narzędzi należy użyć, jak

przeprowadzać rekrutację w mediach społecznościowych itp.,

- mieszany model outsourcingu (*blended RPO*) – to rozwiązanie integruje proces zatrudniania kontraktowego i stałego w jednym, całościowym podejściu do pozyskiwania talentów dla określonej organizacji,
- nowe usługi RPO (*emerging RPO services*) – to kategorie usług, które nie pasują do żadnej z wyżej wymienionych, nowsze usługi, które nie każdy dostawca przyjął lub ustandaryzował.

Organizacje podejmujące decyzję o zleceniu usług outsourcingowych w procesie rekrutacji mają głównie na uwadze poprawę skuteczności swojego działania (Nowakowski, 2012, s. 184). Rekrutacja prawidłowo przeprowadzona w formie outsourcingu może przynieść organizacji wiele korzyści przedstawionych w tabeli 2.

Pomimo niewątpliwych korzyści, jakie firmy mogą uzyskać, stosując outsourcing w rekrutacji, należy nadmienić, iż ten rodzaj współpracy posiada również wady i stwarza zagrożenia takie jak np.:

- uzależnienie organizacyjne oraz finansowe od zleceniobiorcy,
- utrata tożsamości firmy spowodowana zacieraaniem się indywidualnych atrybutów, co zakłóca konkurowanie w zakresie jakości i elastyczności działania,

**Tabela 2**

Potencjalne korzyści outsourcingu rekrutacji

S. M. Szukalski, M. Wodnicka (2016)	K. Nowicka (2016)	S. Bhaker (2020)
<p><b>Ogólne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostęp do wiedzy</li> <li>• restrukturyzacja zatrudnienia w dziale obsługi personalnej</li> <li>• zwiększenie motywacji pracowników</li> <li>• uniezależnienie procesów rekrutacyjnych i doradczych wewnątrz organizacji</li> </ul> <p><b>Związane z organizacją rekrutacji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obiektywizacja oceny kandydatów, zapewnienie profesjonalnej i rzetelnej analizy predyspozycji potencjalnych pracowników</li> <li>• dostęp do zasobu kandydatów, szczególnie na stanowiska menedżerskie</li> <li>• gruntowne przeprowadzenie rekrutacji (od ogłoszenia do umowy)</li> <li>• obniżenie kosztów funkcjonowania działu HR</li> <li>• skrócenie czasu trwania rekrutacji</li> <li>• ustandaryzowane procedury rekrutacji oraz jej unowocześnienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skoncentrowanie przedsiębiorstwa na działaniach strategicznych i ich rozwój</li> <li>• zwiększanie elastyczności organizacji w trudnych sytuacjach występujących na co dzień</li> <li>• oszczędność czasu</li> <li>• redukcja kosztów związanych z zadaniami powierzonymi w ramach outsourcingu</li> <li>• dostęp do nowych technologii i umiejętności</li> <li>• zmniejszenie zatrudnienia i związanych z tym kosztów</li> <li>• wzrost produktywności</li> <li>• przeniesienie odpowiedzialności za podejmowane decyzje na podmiot zewnętrzny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja kosztów</li> <li>• poprawa jakości rekrutacji</li> <li>• lepsze zarządzanie czasem oraz oszczędność wysiłku</li> <li>• większy nacisk na kluczowe kompetencje</li> <li>• obsługa przez specjalistyczny personel</li> <li>• jakościowa pula kandydatów na stanowiska pracy</li> <li>• wsparcie dla menedżerów</li> <li>• odpowiedzialność za działania rekrutacyjne</li> <li>• usprawnienie planowania zasobów</li> <li>• łatwiejsza dostępność siły roboczej</li> <li>• możliwość skupienia się na zadaniach strategicznych</li> <li>• zwiększona elastyczność pomagająca sprostać zmieniającym się warunkom biznesowym</li> </ul>

Źródło: opracowane na podstawie: *Outsourcing – metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności* (s. 88), S. M. Szukalski i M. Wodnicka, 2016, Wydawnictwo Difin S.A.; *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa* (s. 102), K. Nowicka, 2016, Wydawnictwo Difin S.A.; „Recruitment process outsourcing: a literature review”, S. Bhaker, 2020, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), s. 3303 (<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.24338.81601>).

- ryzyko organizacyjne wynikające z niewykonania usługi poprzednio uzgodnionej w kontrakcie,
- niekompatybilność organizacji z zewnętrzną dostawcą usług (np. w zakresie kultury organizacyjnej i filozofii działania),
- zagrożenie przenikania poufnych informacji poza strukturę firmy, zagrożenie dla poufności i bezpieczeństwa,
- społeczne konsekwencje zastosowania outsourcingu, tj. redukcja etatów z działu HR oraz potencjału społecznego firmy,
- ograniczenie możliwości decyzyjnych firmy zlecającej, utrata kontroli zarządczej,
- spadek morale pracowników,
- brak wpływu na niektóre rodzaje kosztów, ukryte koszty,
- spory w zakresie odpowiedzialności (Mikołajczak, 2019, s. 83; Mosca i Bordelon, 2017, s. 8–11; Rajasekhar i in., 2017, s. 112–136).

Zagrożenia zależnie od charakteru problemu i ponoszonego ryzyka dzielą się na: strategiczne, finansowe, organizacyjne oraz technologiczne (Cocolová, 2011, s. 49).

Zanim więc kierownictwo przedsiębiorstwa podejmie decyzję o wydzieleniu rekrutacji na zewnątrz, powinno najpierw dokonać dogłębnej analizy, biorąc pod uwagę korzyści i zagrożenia (Zugar-Głapiak, 2014, s. 301–302). Sposobami na wyeliminowanie konfliktów i ryzyka niepowodzenia jest właściwy dobór działań personalnych, które mają być zlecane na zewnątrz (Cocolová, 2011, s. 49), przejrzysta struktura zarządzania, z której jasno wynika, kto za co odpowiada, dobrze opracowana umowa outsourcingowa między dwoma stronami, która określa m.in. rolę, odpowiedzialność, obowiązki i oczekiwania stron (Cullen, 2009, s. 12–35) oraz właściwy wybór firmy outsourcingowej. Przeprowadzenie oceny efektywności RPO powinno pomóc kierownictwu firmy podjąć optymalną decyzję (Savino, 2016, s. 17–22).

### Outsourcing HR w Polsce

Usługi HR w Polsce, mimo rosnącej popularności, są słabiej rozwinięte niż w Europie Zachodniej, co wynika po części z faktu, że historia rynku outsourcingu w zakresie ZZL w naszym kraju jest o wiele krótsza niż w gospodarkach zachodnich – rozpoczęła się ona w latach 90. XX wieku (Zugar-Głapiak, 2014, s. 300). Rynek firm oferujących usługi HR jest zróżnicowany pod względem wielkości podmiotów. Można wyróżnić trzy typy firm prowadzących outsourcing (Szukalski i Wodnicka, 2016, s. 93):

- duże, zagraniczne firmy z międzynarodowym kapitałem, wykwalifikowaną kadrą – tzw. łowcami głów (*head hunterami*), które świadczą usługi dla dużych przedsiębiorstw. Firmy te oferują zaawansowane modele usług od modeli „pracownicy na próbę” po leasing pracowników na określony czas,

- polskie firmy, często z zagranicznym kapitałem, których usługi także charakteryzują się wysoką jakością, jednak oferują znacznie niższe ceny w porównaniu do pierwszej grupy,
- firmy, które kierują swoją ofertą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Według analiz rynku opublikowanych przez specjalistyczne firmy wartość umów outsourcingowych HR podpisanych w krajach europejskich w 2003 roku wyniosła 1,2 mld euro, w roku 2007 osiągnęła 1,45 mld euro, a w 2008 – 2,8 mld euro. Kryzys gospodarczy ograniczył jednak w kolejnych latach zastosowanie outsourcingu HR. Natomiast badania przeprowadzone w 2011 roku przez ConQuest Consulting na zlecenie External Services wykazały, że outsourcing HR wśród polskich firm rozwijał się w tym czasie bardzo dynamicznie. Większe zainteresowanie usługami outsourcingowymi HR w Polsce następuje wraz z dalszym wzrostem inwestycji i napływem zagranicznych firm do kraju (Stuss, 2012, s. 219). Wartość usług rekrutacyjnych odnotowanych przez Polskie Forum HR (PFHR) w latach 2016–2020 kształtowała się następująco: 130,7 mln PLN (2016); 144,4 mln PLN (2017); 156 mln PLN (2018); 145,2 mln PLN (2019) oraz 156,2 mln PLN (2020). Dane za rok 2020 wskazują, że był on przełomowy dla agencji w kwestii usług outsourcingu. Pomimo pandemii i spowolnienia zarówno w rekrutacji stałej, jak i tymczasowej, firmy zrzeszone w PFHR odnotowały wzrost zapotrzebowania na outsourcing usług. W roku 2020 wygenerowały one łączną wartość obrotów usług outsourcingowych na poziomie 902 mln PLN, a w ramach rekrutacji prowadzonych na rzecz polskich i zagranicznych pracodawców – 156,2 mln PLN, gdy tymczasem wartość usług rekrutacyjnych na świecie wyniosła 63,1 mld euro (*Rynek usług HR 2020*, 2021, s. 19–24). W roku 2021 firmy członkowskie PFHR wygenerowały łączną wartość obrotów usług outsourcingowych na poziomie 1278 mln PLN, a w ramach rekrutacji prowadzonych na rzecz polskich i zagranicznych pracodawców – 248 mln PLN, gdy tymczasem wartość usług rekrutacyjnych na świecie wyniosła 59,4 mld euro (*Rynek usług HR 2021*, 2022, s. 20–25).

W ramach prowadzonego przez firmy outsourcingu, biorąc pod uwagę złożoność rekrutacji, stanowisko, procedurę rekrutacji można wymienić rekrutację na stanowiska: menedżerskie i specjalistyczne; średniego i wyższego szczebla oraz personelu na stanowiska niższego szczebla (Szukalski i Wodnicka, 2016, s. 86–87). W klasycznym modelu świadczenia usług wyróżnia się trzy poziomy rekrutacji: standardowy, biznes i top menedżer. Autorzy przedstawiają w swoim opracowaniu zakres świadczonych usług outsourcingu na tych trzech poziomach rekrutacji (s. 94).

Należy nadmienić, iż dla przedsiębiorstw z polskim kapitałem outsourcing rekrutacji jest dość kosztowny. W Polsce działalność usługową w zakresie rynku pracy reguluje Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. 2004 nr 99 poz. 1001). Jednak należy

**Tabela 3**

Modele rekrutacji stosowane przez firmy (agencje) outsourcingowe

Model Search & Selection
Polega na określeniu kompetencji poszukiwanego kandydata, wyborze metody poszukiwań oraz zebraniu aplikacji. Proces selekcji sprowadza się do dokonania wyboru kandydatów spełniających kryteria zawarte w opisie stanowiska. Klient otrzymuje raport o wyselekcjonowanych kandydatach.
Model Direct & Executive Search
Polega na identyfikacji i bezpośrednim dotarciu do kandydatów przewidzianych na kluczowe stanowisko. Model ten wykorzystuje się przy poszukiwaniu wysokiej klasy specjalistów lub menedżerów średniego i wysokiego szczebla, gdy klientowi zależy na kandydatach z konkretnych firm, a na rynku funkcjonuje ograniczona liczba osób spełniających kryteria lub gdy źródła standardowe nie przyniosły zamierzonego rezultatu.
Model Select, Try & Hire
Umożliwia sprawdzanie umiejętności kandydata w praktyce, zanim firma zatrudni go na stałe. Podczas okresu próbnego pracownik jest zatrudniany przez agencję na podstawie umowy o pracę tymczasową, a pracę wykonuje u klienta. W przypadku wystąpienia niedopasowania kompetencji lub cech osobowościowych kandydata firma proponuje inną osobę. Model zapewnia wysoką skuteczność i jednocześnie brak ryzyka ponoszenia kosztów nietrafionego doboru kandydata.

Źródło: opracowane na podstawie: *Outsourcing – metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności* (s. 91–92), S. M. Szukalski i M. Wodnicka, 2016, Wydawnictwo Difin S.A.

podkreślić, że outsourcing różni się od tradycyjnego doradztwa personalnego. Organizacja podpisuje kontrakt na określonych zasadach z firmą outsourcingową, który znacznie silniej wiąże ją z usługodawcą, zarówno ze względu na czas trwania umowy, jak i jej zakres. Firma outsourcingowa pracuje na podstawie długoterminowej umowy, a nie na zasadach projektowych (Szukalski i Wodnicka, 2016, s. 90–91, s. 93–94). Natomiast firma doradztwa personalnego działa w ramach konkretnego zlecenia i nie występuje tak silna integracja firmy zewnętrznej z klientem, jak to ma miejsce w przypadku firmy outsourcingowej (Piechnik-Kurdziel, 2010, s. 40).

W Polsce z outsourcingu rekrutacji korzystają najczęściej firmy międzynarodowe, które przenieśli tę praktykę z rodzimych rynków. Przedsiębiorstwa te, wzmacniając swoją obecność na wielu rynkach, przyspieszają zatrudnianie, korzystając z outsourcingu.

Outsourcing rekrutacji jest nie tylko okazją do obniżenia kosztów, ale też szansą na zdobycie najlepszych kandydatów i na kształtowanie takiej polityki zatrudnienia, by do firmy trafiały osoby najlepiej przygotowane i mające wymagane kompetencje i umiejętności (Pocztowski, 2018, s. 425). Specjalistyczna firma rekrutacyjna korzysta z własnych zasobów, baz danych, technik i metod rekrutacji pracowników, dzięki czemu może być skuteczniejsza. Przedsiębiorstwo będące zleceniodawcą powinno mieć pełen wgląd w przebieg rekrutacji (Szukalski i Wodnicka, 2016, s. 86–87). Warto także wspomnieć, iż firmy outsourcingowe mogą wykorzystywać trzy modele rekrutacji przedstawione w tabeli 3.

Czynnikami determinującymi wybór firmy outsourcingowej świadczącej usługi rekrutacyjne są: zasięg działalności, marka firmy, zakres świadczonych usług (specjalizacja), zaplecze kadrowe i techniczne, stosowane standardy pracy i gwarancje, poziom wynagrodzenia, przynależność do stowarzyszeń

doradczych czy rekomendacje (Szukalski i Wodnicka, 2016, s. 89).

## Metodyka badań – cel, przebieg i charakterystyka respondentów

Celem badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracodawców korzystających z usług firm outsourcingowych było zidentyfikowanie zakresu wykorzystania outsourcingu w rekrutacji oraz ocena skuteczności realizacji rekrutacji po wdrożeniu outsourcingu. Ogólne założenie badawcze sprowadzało się do wykazania, że wykorzystanie outsourcingu przyczynia się do podniesienia skuteczności procesu rekrutacji w organizacji.

Szczegółowe zadania badawcze dotyczyły:

- ustalenia powodów wykorzystania outsourcingu w rekrutacji,
- wskazania największych korzyści dla pracodawców z tytułu wykorzystania usług outsourcingowych w zakresie realizacji rekrutacji,
- oceny poziomu skuteczności procesu rekrutacyjnego realizowanego przez firmy outsourcingowe w porównaniu z realizacją tego procesu przez organizacje we własnym zakresie,
- ustalenia największych trudności dla pracodawców wynikających z wykorzystania outsourcingu w rekrutacji,
- wskazania rodzaju outsourcingu stosowanego w rekrutacji oraz wykorzystywanego modelu rekrutacji.

W badaniach postawiono pięć hipotez.

H1: Outsourcing jest narzędziem podnoszącym skuteczność procesu rekrutacji dla organizacji go zlecającej.

H2: Najczęstszym powodem wdrożenia outsourcingu jest zbyt długi okres poszukiwań i trwania rekrutacji.

- H3: Największą korzyścią dla organizacji wykorzystujących outsourcing jest redukcja kosztów rekrutacji.
- H4: Największą trudność dla organizacji w wykorzystaniu outsourcingu w procesie rekrutacji stanowi wysoka cena usług.
- H5: Najczęściej stosowanym rodzajem rekrutacji jest rekrutacja selektywna.

Badania empiryczne były prowadzone w okresie od 10 września do 30 października 2021 roku na terenie Polski za pomocą opracowanego kwestionariusza ankietowego. Formularz ankiety został wysłany do respondentów techniką CAWI (ang. *computer-assisted web interview*) z wykorzystaniem aplikacji Google Forms. Zastosowany rodzaj techniki pozwolił w sposób anonimowy pozyskać opinie z różnych organizacji zlokalizowanych w kilku województwach, funkcjonujących w kilku branżach oraz o różnej wielkości. Respondentami byli pracodawcy, którzy skorzystali z usług firm outsourcingowych w rekrutacji (zatrudniali pracowników i mogli udzielić odpowiedzi na pytania m.in. dotyczące uzyskanych korzyści oraz napotkanych trudności w obrębie organizacji). W badaniach wzięło udział 85 pracodawców. Tabela 4 ukazuje charakterystykę organizacji pracodawców biorących udział w badaniach według różnych kryteriów ich podziału.

Większość organizacji pracodawców biorących udział w badaniach to organizacje średniej wielkości (51–250 pracowników – 47%), świadczące usługi (46%), posiadające dobrą kondycję finansową (64%) oraz prowadzące działalność głównie na arenie międzynarodowej (38%). W badaniach udział wzięli pracodawcy, których firmy funkcjonują w następujących branżach: informatycznej (27%), odzieżowej (18%), spożywczej (16%), chemicznej (15%), budowlanej (9%), telekomunikacyjnej (8%) oraz kosmetycznej (7%). Organizacje pracodawców pochodziły z siedmiu województw: małopolskiego (31%), mazowieckiego (24%), śląskiego (14%), dolnośląskiego (12%), podkarpackiego (10%), pomorskiego (5%) i łódzkiego (4%).

### Wyniki badań – opinie pracodawców w zakresie wykorzystania outsourcingu w rekrutacji

Pracodawców poproszono o wskazanie najważniejszych powodów skłaniających ich organizacje do podjęcia outsourcingu w rekrutacji. Respondenci mogli dokonać wyboru spośród kilku sugestii. Na rysunku 1 ukazano rozkład procentowy odpowiedzi dla poszczególnych powodów.

Najważniejszymi przyczynami wyodrębnienia rekrutacji na zewnątrz organizacji wskazywanymi przez pracodawców były zbyt długi okres poszukiwań i trwania rekrutacji (72%), zredukowanie kosztów (71%) i poszukiwanie dostępu do nowych zasobów oraz umiejętności (62%). Firmy chciały znaleźć innowacyjne źródło kompetencji, jednocześnie skracając czas realizacji rekrutacji. Do czynników motywujących przedsiębiorstwa do podjęcia outsourcingu zaliczono także niewystarczającą jakość rekrutacji w organizacji (49%) oraz słabą skuteczność istniejącej rekrutacji w organizacji (43%). Są to więc pokrewne powody związane z odpowiednim obsadzaniem stanowisk.

Analiza opisywanych przypadków firm i wyników badań prezentowanych w literaturze potwierdzają, iż to względy kosztowe, czasowe oraz szerszy i szybszy dostęp do kompetentnych kandydatów na rynku pracy stanowią najważniejsze powody wykorzystywania outsourcingu w rekrutacji.

Przedsiębiorstwa, wdrażając outsourcing, oczekują konkretnych korzyści. Na rysunku 2 przedstawiono wskazane przez pracodawców efekty, jakie zostały osiągnięte z tytułu wykorzystania tej koncepcji w rekrutacji w ich organizacji. Respondenci mogli dokonać wyboru spośród kilku zaproponowanych sugestii.

Wśród korzyści, jakie organizacje osiągnęły dzięki wdrożeniu outsourcingu rekrutacji ankietowani najczęściej wymieniali: dostęp do większej liczby kandydatów (78%), oszczędność wysiłku organizacji (72%), dostęp do tzw. puli lepszych kandydatów (70%), oszczędność czasu (69%), redukcję kosztów (63%),

**Tabela 4**

Charakterystyka organizacji pracodawców biorących udział w badaniu

1. Wielkość organizacji			
małe – 10%	średnie – 47%	duże – 38%	bardzo duże – 5%
2. Profil działalności			
produkcja – 29%	usługi – 46%	handel – 25%	
3. Sytuacja finansowa			
b. dobra – 21%	dobra – 64%	przeciętna – 15%	
4. Zasięg prowadzonej działalności			
globalny – 14%	międzynarodowy – 38%	krajowy – 33%	regionalny – 15%

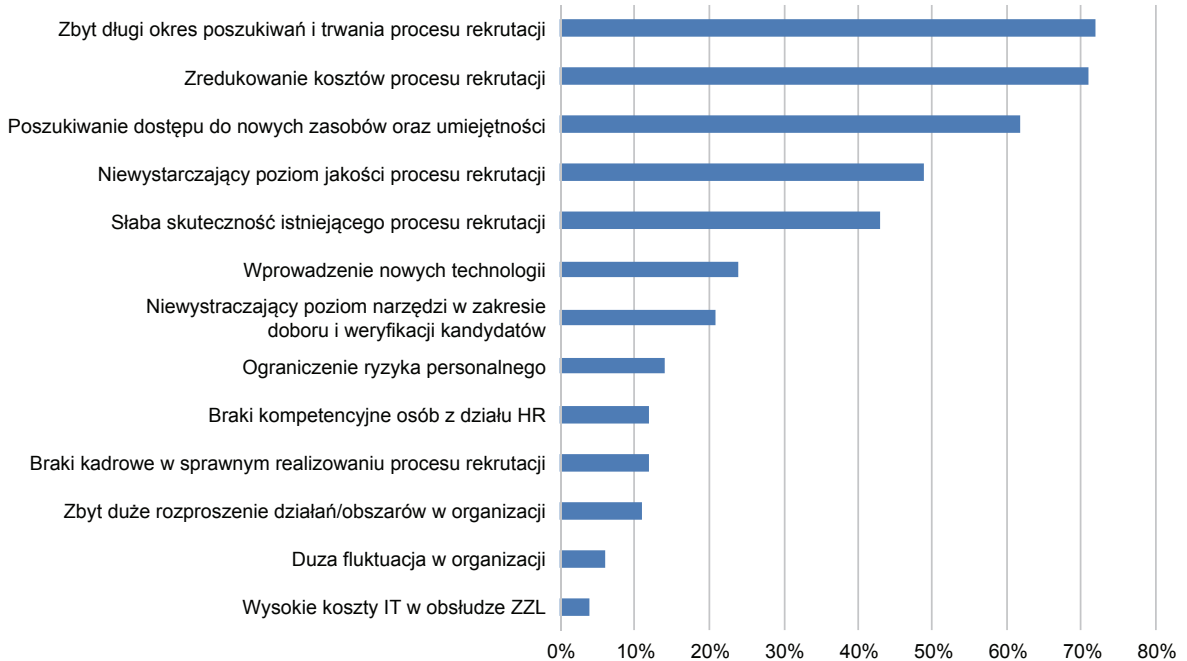
Źródło: opracowanie własne.



# Wykorzystanie outsourcingu w rekrutacji...

## Rysunek 1

Powody wyodrębnienia rekrutacji na zewnątrz organizacji według wskazań-pracodawców (w %)



Źródło: opracowanie własne.

## Rysunek 2

Realne korzyści osiągnięte przez organizacje po wdrożeniu outsourcingu rekrutacji według wskazań pracodawców (w %)



Źródło: opracowanie własne.

poprawę jakości rekrutacji (62%) oraz wyższy poziom kompetencji kandydatów na stanowiska (45%).

Pracodawcy wskazywali, że ich organizacje prowadziły rekrutację w głównej mierze na stanowiska specjalistyczne (62%). Często poszukiwano także kandydatów na stanowiska o charakterze wykonaw-

czym (produkcyjne, usługowe czy handlowe) – 42%, a w nieco mniejszym stopniu kierowników (menedżerów) – 37%. W literaturze również wskazywano, iż dostęp do większej liczby oraz lepszej tzw. puli kandydatów w krótszym czasie, to główne korzyści z wyodrębnienia rekrutacji na zewnątrz.

Respondentów poproszono także o wskazanie kluczowych kryteriów, którymi się kierowali w poszukiwaniu kandydatów, wyodrębniając rekrutację na zewnątrz. Pracodawcy skupiali się przede wszystkim na znalezieniu kandydatów z dużym doświadczeniem w danej branży (94%), pozyskaniu większej liczby kandydatów ubiegających się o stanowisko (58%) a także przyspieszeniu etapu selekcji kandydatów (42%) oraz zwiększeniu dostępu do kandydatów z nowymi talentami (42%).

Kolejnym istotnym przedmiotem badań było ustalenie poziomu skuteczności realizacji rekrutacji po jej wydzieleniu na zewnątrz. Pracodawcy mieli ocenić pięć najważniejszych kryteriów, posługując się skalą 1–5. Kryteria oceny rekrutacji i odpowiedzi pracodawców prezentuje rysunek 3.

Pracodawcy z badanych organizacji najwyżej ocenili wpływ wdrożonego outsourcingu na jakość rekrutacji (według 77% ankietowanych nastąpiła poprawa w wysokim i w bardzo wysokim stopniu). Korzystnie oceniono także wpływ wdrożonego outsourcingu na koszty realizacji rekrutacji (według 54% badanych w wysokim i bardzo wysokim stopniu nastąpiło ich obniżenie), na czas realizacji rekrutacji (zdaniem 53% badanych w wysokim i bardzo wysokim stopniu nastąpiło jego skrócenie), na zadowolenie kandydatów biorących udział w rekrutacji (według 48% ankietowanych w wysokim i bardzo wysokim stopniu się ono podniosło). Z badań wynika również, iż outsourcing w opinii 42% pracodawców (w stopniu wysokim lub bardzo wysokim) wpłynął na poprawę osiągniętych rezultatów w zakresie skuteczności doboru kandydatów na stanowiska, korzystniejszy poziom wskaźnika trwałości zatrudnienia oraz niższy poziom wskaźnika fluktuacji.

Outsourcing rekrutacji poza korzyściami może wiązać się także z przeszkodami. Najczęściej ankietowani wymieniali takie wady i zagrożenia jak: zbyt wysoka cena usługi (64%), zbyt wysokie uzależnienie od dostawcy usług (35%), zbyt niska jakość wykonywanej usługi (26%). Pracodawcy rezygnowali z usług outsourcingowych w rekrutacji także z powodu niezadowolających efektów, które organizacja osiągnęła (15%). W literaturze najczęściej wskazywanym powodem rezygnacji z outsourcingu była zbyt wysoka cena oraz uzależnienie się od świadczonych usług.

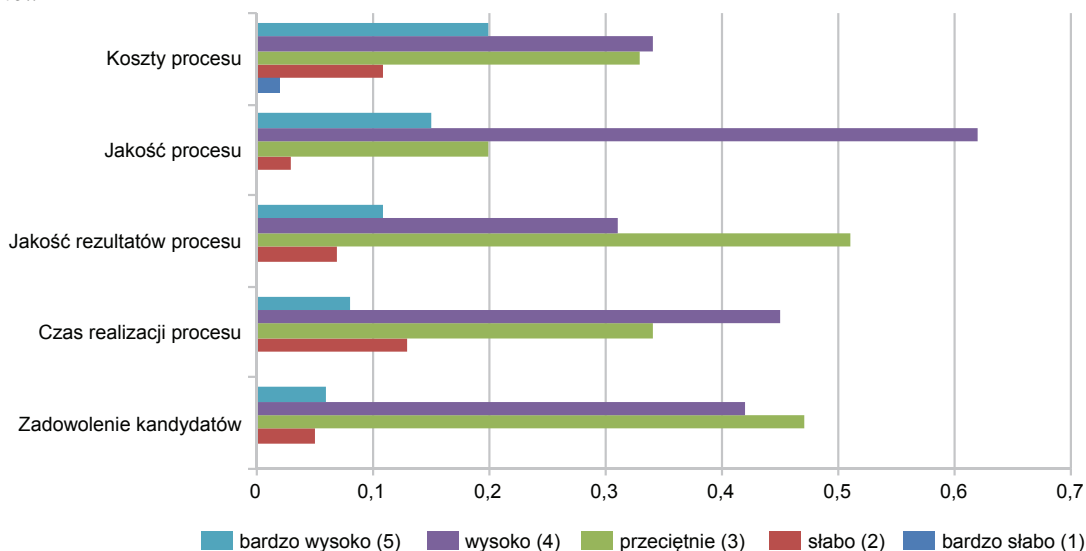
Pracodawcy byli także pytani o rodzaj wykorzystanego w rekrutacji outsourcingu oraz model rekrutacji. Ponad 89% respondentów odpowiedziało, iż w ich organizacji w ciągu ostatnich pięciu lat stosowano outsourcing selektywny (dotyczyło to rekrutacji na wybrane stanowiska kierownicze lub specjalistyczne), a prawie 11% wskazało na outsourcing kompleksowy (pełny), odnoszący się do całościowego realizowania procesu rekrutacji niezależnie od rodzaju poszukiwanego kandydata, którego ten proces dotyczył (szczególnie wskazywali na ten rodzaj outsourcingu pracodawcy pochodzący z małych organizacji). Natomiast w zakresie modelu rekrutacji przede wszystkim wykorzystywano model Search & Selection (w 63% badanych organizacji) a w pozostałych przypadkach Direct & Executive Search (w 37% badanych organizacji zlecano dobór wysokiej klasy specjalistów bądź menedżerów).

### Wnioski i rekomendacje

W artykule przedstawiono powody, dla których warto stosować profesjonalnie prowadzony outsourcing rekrutacji w organizacjach a także rodzaje

#### Rysunek 3

Ocena poziomu skuteczności realizacji rekrutacji po skorzystaniu z usług zewnętrznego dostawcy (w %) według opinii pracodawców



Źródło: opracowanie własne.

korzyści, które mogą one osiągnąć, chcąc sprawnie funkcjonować na rynku i nie koncentrować się na innych zadaniach aniżeli główna strategia firmy (Focus on Business, 2019). Wśród najczęściej deklarowanych powodów wprowadzenia outsourcingu rekrutacji pracodawcy wymieniali: skrócenie czasu trwania procesu poszukiwania i selekcji kandydatów, lepszy dostęp do kompetentnych kandydatów na rynku pracy i redukcję kosztów prowadzenia działań rekrutacyjnych. Dokonany przegląd literatury oraz przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że dobrze przygotowany proces outsourcingu rekrutacji przynosi firmom szereg korzyści (szczególnie w zakresie oszczędności czasu realizacji rekrutacji, obniżenia poziomu kosztów oraz poprawy jakości).

Pomimo wielu korzyści płynących z wykorzystywania outsourcingu rekrutacji, należy także mieć na względzie jego wady, których występowanie potwierdzają negatywne opinie badaczy oraz doświadczenia różnych firm (Blakemore, 2014; Marks, 2016; Rajasekhar i in., 2017).

Analiza literatury i przeprowadzenie badań empirycznych pozwoliły na dokonanie oceny skutków wdrożenia outsourcingu rekrutacji, biorąc pod uwagę m.in. zakres osiągniętych korzyści, poziom skuteczności wybranych parametrów rekrutacji oraz rodzaje występujących trudności leżących po stronie pracodawców.

Na podstawie badań ankietowych uzyskano informacje o zakresie wdrażania i przebiegu wydzielenia funkcji rekrutacyjnej na zewnątrz organizacji oraz osiągniętych w wyniku tego działania efektach. Ocena została dokonana na podstawie kilku kluczowych parametrów dotyczących rekrutacji. Aż 77% respondentów uznało, iż w wysokim lub w bardzo wysokim stopniu nastąpiła poprawa jakości rekrutacji w ich organizacjach. Według ponad 53% badanych wykorzystanie outsourcingu przyczyniło się w wysokim lub bardzo wysokim stopniu do skrócenia czasu realizacji rekrutacji a w 54% badanych organizacji nastąpiło obniżenie poziomu kosztów tego procesu. W organizacjach ponad 48% respondentów reprezentujących pracodawców w stopniu wysokim lub bardzo wysokim nastąpił wzrost poziomu zadowolenia kandydatów.

Biorąc pod uwagę przedstawione wyniki należy zauważyć, iż po zastosowaniu outsourcingu w organizacjach badanych pracodawców nastąpiła istotna poprawa skuteczności najważniejszych parametrów rekrutacji względem efektów osiągniętych przed jego wdrożeniem (rekrutacja prowadzona własnymi siłami).

Badania pozwoliły zweryfikować pięć postawionych hipotez.

- H1: Outsourcing jest narzędziem podnoszącym skuteczność procesu rekrutacji dla organizacji go zlecającej – weryfikacja pozytywna.
- H2: Najczęstszym powodem wdrożenia outsourcingu jest zbyt długi okres poszukiwań i trwania rekrutacji – weryfikacja pozytywna.

H3: Największą korzyścią dla organizacji wykorzystujących outsourcing jest redukcja kosztów rekrutacji – weryfikacja negatywna (na redukcję kosztów wskazało 63% respondentów a na dostęp do większej liczby kandydatów – 78% badanych).

H4: Największą trudnością dla organizacji w wykorzystaniu outsourcingu w procesie rekrutacji stanowi wysoka cena usług – weryfikacja pozytywna.

H5: Najczęściej stosowanym rodzajem rekrutacji jest rekrutacja selektywna – weryfikacja pozytywna.

W badaniu wzięło udział 85 pracodawców, co niewątpliwie miało wpływ na osiągnięte wyniki oraz zakres sformułowanych wniosków. Ponowna realizacja badań w dużo większej grupie respondentów (zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników) pozwoli ukażać ten problem w nieco szerszej perspektywie. Istnieje także potrzeba zbadania interakcji pomiędzy trzema kluczowymi interesariuszami RPO – klientem, usługodawcą i docelowymi pracownikami, tak aby lepiej zrozumieć problemy, z którymi się oni spotykają.

Podsumowując, zarówno analiza literatury, jak i wyniki badań empirycznych wśród pracodawców potwierdzają, że outsourcing rekrutacyjny to proces, który będzie zyskiwał coraz większe znaczenie na rynku przyszłości. Możliwość zapewnienia klientom specjalistycznej, konkretnej i wyrafinowanej usługi pozwoli firmom uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Rosnąca rola outsourcingu w usługach, w których jest wymagana specjalistyczna wiedza, stwarza szansę na przyspieszenie rozwoju gospodarczego także w naszym kraju (*Raport ABSL*, 2019). Ponadto outsourcing rekrutacji jest procesem wymagającym pewnego rodzaju dojrzałości korporacyjnej, otwartości na zmiany i zaufania do osób, którym powierza się ten niezwykle istotny proces (Focus on Business, 2017). Wskazuje się na trzy kluczowe trendy, które będą miały wpływ na przyszłość rynku RPO: hybrydowe rozwiązania wewnętrzne, ciągły rozwój technologii oraz kompleksowe rozwiązania dla pracowników (Forbes, 2021, s. 9).

### Podziękowania

Publikacja została dofinansowana/sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – Projekt nr 064/ZZP/2022/POT.

### Bibliografia

- Amen, U. (2010). Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization. Individual analysis of ten banks including local and multinational. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(5), 355–383.
- Bansal, A. (2014). Emerging role of Recruitment Process Outsourcing in MNCs. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(3), 1–3. <https://www.ijsrp.org/research-paper-0314/ijsrp-p2780.pdf>
- Barrar, P. i Gervais, R. (2006). *Global outsourcing strategies: an international reference on effective outsourcing relationships*. Gower Publishing Company.

- Bąk-Grabowska, D. i Jagoda, A. (2009). Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania. *Przegląd Organizacji*, 3(830), 29–32. <https://doi.org/10.33141/po.2009.03.07>
- Bercoult, M. (2006). Outsourcing – The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.011>
- Bhaker, S. (2020). Recruitment process outsourcing: a literature review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 3299–3325. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.24338.81601>
- Bieniok, H. (red.). (2006). *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Blakemore, J. (2014). Bill sends shockwaves through RPO world. *Recruiter*, 24. <https://issuu.com/redactive/docs/recjune14>
- Cappello, S. (2011). Getting the next level of benefits from RPO. *Strategic HR Review*, 10(1). <https://doi.org/10.1108/shr.2011.37210aee.002>
- Coculová, J. (2011). Recruitment process outsourcing. *Acta Technologica Dubnicae*, 1(2), 46–53. <https://doi.org/10.1515/atd-2015-0045>
- Cook, M. F. (2003). *Outsourcing funkcji personalnej*. Wolters Kluwer.
- Cullen, S. (2009). *Service level agreements. Module 10 of the outsourcingtoolset*. The Cullen Group.
- Dinu, A. M. (2015). The risks and benefits of outsourcing. *Knowledge Horizons – Economics*, 7(2), 103–104. <https://www.orizonturi.ucdc.ro/arhiva/khe7nr2/Dinu1.pdf>
- Focus on Business. (2017, 3 lipca). *RPO – Recruitment Process Outsourcing*. <https://focusonbusiness.eu/pl/wiadomosci/rpo-recruitment-process-outsourcing/9144>
- Focus on Business. (2019, 19 lutego). *Rok 2018 – dalszy rozwój rynku pracownika i nowe wyzwania dla pracodawców*. <https://focusonbusiness.eu/pl/wiadomosci/rok-2018-dalszy-rozwoj-rynku-pracownika-i-nowe-wyzwania-dla-pracodawcow/10528>
- Forbes, M. (2021). Recruitment for now. *The Global Recruiter, Guide to RPO 2021, Tailored and Scalable*, 22, 9. [https://www.theglobalrecruiter.com/wp-content/uploads/2021/06/RPOSpecial\\_GR22\\_2021\\_digital.pdf](https://www.theglobalrecruiter.com/wp-content/uploads/2021/06/RPOSpecial_GR22_2021_digital.pdf)
- Grudzewski, W. M. i Hejduk, I. K. (2004). *Metody projektowania systemów zarządzania*. Wydawnictwo Difin S.A.
- Hauser, S. G. (2011, 25 lutego). Recruitment outsourcing is the wave of the present. *Workforce Management*. <https://workforce.com/news/recruitment-process-outsourcing-is-the-wave-of-the-present>
- Daly, C. (2019, 1 lutego). *How outsourcing recruitment can save you time and money*. Curran Daly + Associates. <https://currandaly.com/how-outsourcing-recruitment-can-save-you-time-and-money/>
- Jamka, B. (2001). *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Difin S.A.
- Johnson, G., Wilding, P. i Robson, A. (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review*, 43(2), 303–326.
- Lima, D. (2020). The development of recruitment process outsourcing and impact in organizational culture (case of Kosovo). *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23, 499–506.
- Maniu, I. i Maniu, G. (2009). A human resource ontology for recruitment process. *Review of General Management*, 10(2), 12–18. [http://www.managementgeneral.ro/pdf/2\\_2009\\_2.pdf](http://www.managementgeneral.ro/pdf/2_2009_2.pdf)
- Marcinkowska, E. (2017). Wpływ teorii kosztów transakcyjnych i teorii zasobowej na proces decyzyjny outsourcingu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 341, 220–229.
- Marks, S. (2016, 16 lutego). The gap between what leaders want and what recruiters deliver. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/02/the-gap-between-what-leaders-want-and-what-recruiters-deliver>
- Mikołajczak, W. M. (2019). Nowe trendy w rekrutacji pracowników. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 4(62), 70–88. <https://doi.org/10.34765/kn.0419.a06>
- Mosca, J. B. i Bordelon, G. R. (2017). Human resource managers detect management & legal disadvantages to outsourcing. *Business Management and Economics Research*, 3(2), 8–17.
- Nowakowski, Z. (2012). Outsourcing funkcji personalnej w zarządzaniu organizacją. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 7(1), 183–196. <https://doi.org/10.5604/18969380.1159235>
- Nowicka, K. (2016). *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Difin S.A.
- Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012. (2012). Randstad Payroll Solutions.
- Piechnik-Kurdziel, A. (2010). Rekrutacja jako element outsourcingu funkcji personalnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 807, 33–44. <https://r.uek.krakow.pl/jspui/handle/123456789/1788>
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Rajasekhar, D., Pratyush, B. i Abhilash, P. (2017). Risks perceived regarding recruitment process outsourcing: stakeholder concerns. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10(1), 112–136. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-07-2016-0023>
- Raport ABSL. (2019). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*. <https://absl.pl/pl/publikacje>
- Rynek usług HR 2020. (2021). Polskie Forum HR. [https://polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2021/03/RAPORT\\_-RYNEK\\_USLUG\\_HR\\_2020.pdf](https://polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2021/03/RAPORT_-RYNEK_USLUG_HR_2020.pdf)
- Rynek usług HR 2021. (2022). Polskie Forum HR. [https://www.polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2022/03/Raport\\_2022\\_rynek\\_uslug\\_HR\\_2021.pdf](https://www.polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2022/03/Raport_2022_rynek_uslug_HR_2021.pdf)

Kompletna bibliografia dostępna jest w internetowej wersji czasopisma.

**Jolanta Walas-Trębacz** jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Od ponad 30 lat zajmuje się zagadnieniami z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się głównie na problematyce współczesnych koncepcji zarządzania (w tym outsourcingu), zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania procesowego (w tym analizie łańcucha wartości), zarządzania kryzysowego, doskonalenia systemów i procesów zarządzania w organizacji.