



**Anna Grześ**

Uniwersytet w Białymstoku  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Zakład Zarządzania  
agrzes@uwb.edu.pl

## **OUTSOURCING A PRZEPIŁYWY W STRUKTURZE ZATRUDNIENIA**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zweryfikowanie, czy outsourcing (mierzony wartością zużycia pośredniego według średniorocznych stałych cen roku poprzedniego) wywołuje zmiany w strukturze zatrudnienia gospodarki polskiej, oraz zbadanie zależności pomiędzy przepływami w strukturze zatrudnienia pomiędzy dwoma podstawowymi sektorami: przemysłowym i usługowym. Rozważania teoretyczne i empiryczne zależności pomiędzy outsourcingiem a strukturą zatrudnienia w gospodarce polskiej pokazują, że 2,5-krotny wzrost zużycia pośredniego w okresie 2000-2012 wskazuje na relatywnie wysoką popularność zastosowania outsourcingu w podmiotach gospodarczych. Wzrost outsourcingu w znacznie większym stopniu implikował wzrost zatrudnienia w usługach niż w przemyśle.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, zatrudnienie, zużycie pośrednie, usługi, przemysł.

### **Wprowadzenie**

Prawie 30 ostatnich lat to okres przemian strukturalnych w gospodarce światowej. Wiązały się one z koniecznością permanentnego dostosowywania pod względem organizacyjnym i technicznym produkcji dóbr i usług do bieżących i przyszłych potrzeb rynkowych. W krajach wysoko rozwiniętych przeobrażenia te doprowadziły do zmniejszenia roli sektora rolnego i przemysłowego na rzecz wzrostu sektora usług. Obszarem bezpośredniego oddziaływania tych zmian był obszar zasobów pracy, który jako jeden z pierwszych odczuł skutki różnego rodzaju przeobrażeń w strukturze gospodarki. Zmiany w podstawowych sektorach gospodarki przełożyły się na zmiany w strukturze zatrudnienia, będącej pochodną poziomu zatrudnienia w przedsiębiorstwach.

Choć opinie badaczy w kwestii konsekwencji oddziaływania outsourcingu na strukturę zatrudnienia są podzielone [Hijzen i in., 2011; Amity i Wei, 2005; Kryńska, 2003; Bergin i in., 2011; Grześ, 2011], celem niniejszego artykułu jest zweryfikowanie, czy outsourcing wywołuje zmiany w strukturze zatrudnienia gospodarki polskiej oraz zbadanie zależności pomiędzy przepływami w strukturze zatrudnienia pomiędzy dwoma podstawowymi sektorami: przemysłowym i usługowym. W kontekście celu pracy można postawić hipotezę, że pod wpływem outsourcingu następuje przepływ z zatrudnienia w sektorze przemysłowym do zatrudnienia w usługach w gospodarce polskiej<sup>1</sup>.

Do analizy zagadnienia posłużą dostępne dane zawarte w statystyce publicznej Głównego Urzędu Statystycznego i obejmujące lata 2000-2012.

## 1. Istota, pomiar i trendy w outsourcingu

W ostatnich kilku dekadach jednym z bardziej popularnych narzędzi poprawy racjonalizacji i efektywności prowadzonej działalności stał się outsourcing<sup>2</sup>. Jego wdrożenie miało przede wszystkim na celu skoncentrowanie się na kluczowej działalności oraz obniżenie kosztów funkcjonowania podmiotu.

Podstawą do rozwoju outsourcingu w przedsiębiorstwach stała się możliwość i relatywnie duża łatwość fragmentaryzacji realizowanych funkcji/procesów wraz z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, technologii wytwarzania dóbr i usług oraz sposobów organizacji pracy. Na jej podstawie przedsiębiorstwa zaczęły coraz odważniej zlecać mniej opłacalne, pomocnicze zadania/funkcje zewnętrznym, powiązanym lub niepowiązanym kapitałowo podmiotom. Należy jednakże zauważyć, że na podstawie dostępnych danych zamieszczonych w statystykach publicznych niemożliwe jest odrębne oszacowanie wartości outsourcingu kontraktowego i kapitałowego [por. Trocki, 2003]. Z punktu widzenia celu niniejszego artykułu natomiast bardziej istotny jest podział outsourcingu według rodzaju i złożoności wydzielanych funkcji/procesów, czyli outsourcing podstawowych bądź pomocniczych funkcji, które mogą być przyporządkowane do rodzajów działalności wykonywanych w ramach określonych sektorów i sekcji, będących jednym z podstawowych kryteriów podziału struktury zatrudnienia.

---

<sup>1</sup> Należy zauważyć, że ze względu na trudności wynikające ze zróżnicowanych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wielu badaczy koncentruje się na wybranej gospodarce lub dokonuje porównania pomiędzy kilkoma gospodarkami, nie dokonując uogólnienia powyższej zależności na gospodarkę światową.

<sup>2</sup> Outsourcing rozumiany jako wydzielenie ze struktury i zlecenie zewnętrznemu niezależnemu lub powiązanemu kapitałowo podmiotowi realizacji części lub całości wybranego procesu/funkcji.

Jednym z istotnych utrudnień przy analizie procesów outsourcingowych jest pomiar skali tego zjawiska, gdyż w statystykach publicznych brakuje dokładnych danych. Statystyki te nie obejmują także danych dotyczących mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 9 pracowników, które bardzo często korzystają np. z outsourcingu informatycznego czy księgowo-płacowego. Praktycznie niemożliwe jest pozyskanie informacji od samych przedsiębiorstw. Z obserwacji i doświadczeń badawczych autorki wynika, że polskie firmy niezbyt chętnie dzielą się informacjami na temat wartości zawieranych kontraktów outsourcingowych.

Brak jednoznacznych miar zjawiska powoduje, że w literaturze ekonomicznej stosuje się co najmniej kilka kategorii mierzących poziom outsourcingu. Wśród najczęściej wymienianych są: dane dotyczące eksportu i importu dóbr pośrednich, dane z tablic przepływów międzygałęziowych, dane o przepływach bezpośrednich inwestycji zagranicznych, dane z raportów branżowych, wielkość i struktura nakładów produkcyjnych lub struktura kosztów [Radło, 2013]. Analizując dostępne statystyki, warto zwrócić uwagę na kategorię „zużycie pośrednie”, wyodrębnioną w rachunkach narodowych, uwzględniającą rozmiary outsourcingu. Zgodnie z nomenklaturą GUS i OECD kategoria ta obejmuje wartość wyrobów i usług zużytych jako nakłady w procesie produkcji. Z kategorii tej wyłącza się środki trwałe, których zużycie jest rejestrowane jako zużycie środków trwałych. Uwzględniając fakt dostępności tej kategorii w statystykach publicznych, w niniejszym artykule przyjmuje się ją jako miarę określającą w sposób syntetyczny stopień wykorzystania outsourcingu w polskich podmiotach na przestrzeni lat 2000-2012.

Efektom zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach jest przepływ dóbr i usług w ramach danego regionu, kraju lub świata. Część przedsiębiorstw głównie z krajów wysoko rozwiniętych zdecydowała się bowiem przenieść część swojej produkcji do odległych lokalizacji (np. Chin), kierując się chęcią obniżenia kosztów działalności (w szczególności zmniejszenia kosztów pracy), a także dużym potencjalnym rynkiem zbytu. Kolejna grupa firm poszukiwała dostawców wydzielanych funkcji/procesów w bliższej lokalizacji, czyli w obrębie krajowych lub blisko położonych zagranicznych rynków. W rezultacie tych przesunięć zmniejszył się lub utrzymał jej dotychczasowy poziom produkcji, wzrosło natomiast znaczenie sektora usług w strukturze gospodarki. Na zjawisko to zwrócił uwagę Dietrich [1999], badając na podstawie tablic przepływów międzygałęziowych procesy restrukturyzacji w przemyśle przetwórczym w gospodarkach europejskich zachodzące na przestrzeni lat 1970-1991. Z jego badań wynikało, że podstawowym kierunkiem działań przedsiębiorstw produkcyjnych działających w tej branży było zlecenie wykonania wielu funkcji/procesów biz-

nesowych pomiotom zewnętrznym. Ów kierunek badań kontynuowali i rozwinęli McCarthy i Anagnostou [2004], którzy wskazali dwie główne przyczyny podejmowania decyzji o outsourcowaniu funkcji/procesów do zewnętrznych dostawców lub wykonywaniu ich we własnym zakresie: dążenie do obniżenia kosztów działalności i zapewnienie dostępu do zasobów zewnętrznych. Przedsiębiorstwa przekazywały zewnętrznym dostawcom usługowym m.in. takie procesy jak: IT, logistyka, ochrona mienia, sprzątanie, obsługa prawna, księgowość, płace i inne zadania w ramach HR. Wraz ze zleceniem tych procesów – traktowanych przed wydzieleniem jako integralna część przedsiębiorstw produkcyjnych – do zewnętrznych, powiązanych kapitałowo lub niezależnych dostawców, zwiększył się udział sektora usług kosztem sektora produkcyjnego. Wykorzystując dane o wartości przepływów międzygałęziowych w gospodarce Wielkiej Brytanii, potwierdzili występowanie zjawiska serwicyzacji [Kotlorz, 2013] gospodarki brytyjskiej, gdyż nastąpił znaczący przyrost zakupów usług, a głównym ich odbiorcą stały się przedsiębiorstwa działające w sektorze produkcyjnym.

Na wzrost globalnego rynku outsourcingu usług biznesowych (BPO) i technologii informatycznych (ITO) w kolejnych latach 2000-2010 wskazywały statystyki TPI Index oraz International Trade Statistics WTO. W analizowanym okresie wzrosły zarówno przychody z outsourcingu w przemyśle, jak i światowy eksport dóbr i usług. Skumulowana roczna stopa wzrostu (*Compound Annual Growth Rate*, CAGR) mierzona np. wielkością eksportu dóbr i usług w obu przypadkach wykazywała tendencję wzrostową, przy czym większa stabilność CAGR (nawet podczas kryzysu finansowego 2008 r.) występowała w eksporcie usług niż dóbr [Grześ, 2012].

### **1.1. Struktura zatrudnienia w kontekście koncepcji outsourcingu**

Powyższe przemiany w sektorach nie mogły pozostać niezauważone na rynku pracy. Oprócz oczekiwanych korzyści ekonomicznych działania związane z outsourcingiem, w szczególności z offshorem outsourcingiem, budziły i budzą w krótkim okresie wiele społecznych kontrowersji związanych z: obawami o utratę miejsc pracy oraz pogorszenie warunków zatrudnienia i wynagrodzenia, koniecznością poszukiwania nowego zatrudnienia, koniecznością uzupełnienia dotychczasowych kwalifikacji lub przekwalifikowania się. W długim okresie te zmiany nie muszą oznaczać ograniczenia zatrudnienia, gdyż w wyniku rozwoju firmy dzięki m.in. wykorzystaniu outsourcingu mogą powstać nowe, choć zazwyczaj nie takie same jak przed wydzieleniem, miejsca pracy w kraju jej pochodzenia.

Podobnie w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa outsourcują określone rodzaje swojej działalności na krajowy rynek, następuje przepływ zatrudnionych między sektorami, przy czym część z nich nie znajduje zatrudnienia z powodu likwidacji niektórych stanowisk pracy na skutek zastosowania nowocześniejszej, bardziej wydajnej technologii i zmiany organizacji pracy u dostawców. Tym samym, niezależnie od rodzaju i miejsca wydzielenia, zakłada się, że outsourcing wywołuje przesunięcia w strukturze zatrudnienia przedsiębiorstw i gospodarki polegające na: przepływie zasobów pracy pomiędzy przedsiębiorstwami, a w następstwie pomiędzy sektorami, przepływie do bezrobocia bądź odejściu z rynku pracy i zasileniu grupy biernych zawodowo.

Z punktu widzenia ewentualnych zmian na rynku pracy bardziej odczuwalne w skutkach jest zlecenie wykonania zadania zewnętrznym podmiotom, pochodzącym z zagranicznej lokalizacji. W takiej sytuacji zaledwie niewielki sztab pracowników dotychczas realizujących zlecane zadanie był przenoszony do tej lokalizacji. Natomiast jeśli daną funkcję/proces realizował zleceniobiorca krajowy, najczęściej przejmował on część zwalnianych pracowników. Z obserwacji autorki wynika, że dostawca usług bardzo rzadko proponował zatrudnienie wszystkim zwalnianym pracownikom na takich samych warunkach, jak u poprzedniego pracodawcy. Również nie wszyscy zwalniani pracownicy godzili się na zmienione, często mniej korzystne od dotychczasowych, warunki zatrudnienia proponowane przez przejmującego. W konsekwencji część pracowników dobrowolnie lub przymusowo zasilila szeregi innych pracodawców lub bezrobotnych. Uwzględniając powyższe rozważania zakłada się, że przepływy w strukturze zatrudnienia<sup>3</sup> są uwarunkowane wykorzystaniem outsourcingu.

<sup>3</sup> Struktura zatrudnienia może być analizowana w ujęciu makroekonomicznym i mikroekonomicznym. W kontekście makroekonomicznym dokonuje się podziału pracujących według zatrudnienia w trzech podstawowych sektorach gospodarki: rolnictwie, leśnictwie i rybołówstwie; przemyśle i budownictwie oraz w usługach podstawowych typu handel, usługi gastronomiczne, fryzjerskie, oświatowe, oraz w usługach specjalistycznych, takich jak: przetwarzanie informacji, księgowość, marketingowe, konsulting w zakresie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, finansowe, ubezpieczeniowe [por. [www 1](#)]. W ujęciu mikroekonomicznym struktura zatrudnienia pokazuje udział poszczególnych grup zatrudnionych według jednolitych kryteriów określających kategorię kwalifikacyjno-zawodową (według poziomu wykształcenia w powiązaniu z określonym doświadczeniem, grup zaszeregowania) i społeczną (płeć, wiek, miejsce zamieszkania, staż pracy, stan rodzinny), a także według funkcji pełnionej w danej jednostce, charakteru wykonywanych czynności, zajmowanego stanowiska w ogólnej liczbie zatrudnionych, rodzaju umowy o pracę i czasu pracy [por. Jerzembowska, 2011; GUS, 2014].

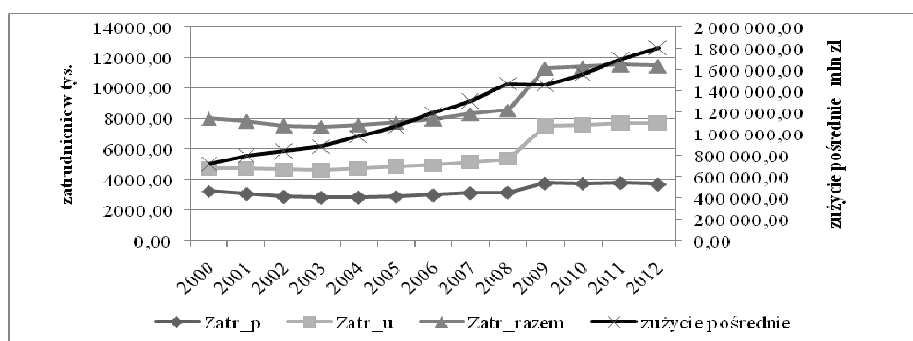
## 1.2. Przepływy w strukturze zatrudnienia a zużycie pośrednie w latach 2000-2012 w podstawowych sektorach gospodarki polskiej

W niniejszym artykule ograniczono się do pomiaru zależności pomiędzy outsourcingiem mierzonym wartością zużycia pośredniego a zatrudnieniem w dwóch podstawowych sektorach gospodarki polskiej: przemysłowym (włącznie z budownictwem) i usługowym. Mając na uwadze cel artykułu i powyżej przedstawione teoretyczne rozważania dotyczące relacji między outsourcingiem i strukturą zatrudnienia, postanowiono zweryfikować empirycznie dwie hipotezy:

H1: Outsourcing (mierzony kategorią zużycia pośredniego) determinuje zmiany w strukturze zatrudnienia na poziomie sektorów.

H2: Wraz ze wzrostem outsourcingu następuje większy przyrost zatrudnienia w usługach niż w przemyśle.

W celu weryfikacji tych hipotez wykorzystano dostępne dane statyczne pochodzące z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące następujących kategorii: zużycia pośredniego, zatrudnienia według sektorów na przestrzeni lat 2000-2012 (rys. 1). Współczynniki zmienności tych zmiennych kształtują się w przedziale 12-28,17%. Zróznicowanie wybranych zmiennych można uznać za statystycznie istotne.



Rys. 1. Dynamika zużycia pośredniego oraz zatrudnienia

Źródło: [www 1]; *Rachunki kwartalne produktu* [2013].

Z analizy danych zawartych na rys. 1 wynika, że wartość outsourcingu mierzona wartością zużycia pośredniego według średniorocznych stałych cen roku poprzedniego wykazywała tendencję rosnącą i w okresie 2000-2012 uległa zwiększeniu o 151%. Przy czym należy zauważyć, że w badanym okresie jego dynamika wzrostu była zróżnicowana. Nieco wolniejsza w początkowym okresie

i nabierająca tempa w latach 2004-2008 dynamika zużycia pośredniego wyraźnie zahamowała w kryzysowym 2009 r., po czym w kolejnych badanych latach dynamika ta znów rosła, choć nieco wolniej niż przed 2009 r.

Natomiast wśród krzywych zatrudnienia wyróżnia się krzywa zatrudnienia w usługach, która wykazuje największe zróżnicowanie i determinuje przebieg krzywej zatrudnienia ogółem. W badanym okresie 2000-2012 dość wysoką (62,4%) dynamiką wzrostu charakteryzowała się zmienna zatrudnienie w usługach (Zatr\_u). Zaledwie 14,74% wzrostu odnotowało zatrudnienie w przemyśle (Zatr\_p). Z analizy krzywych zatrudnienia wynika, że w badanym okresie występują dwa podokresy: pierwszy do 2003 r., z niewielką, rzędu kilku procent dynamiką spadkową, i drugi, ze zróżnicowaną wzrostową dynamiką zmian w obu sektorach (czyli wyższą w sektorze usług w porównaniu z sektorem przemysłowym) i charakterystycznym skokowym wzrostem zatrudnienia w obu sektorach.

Wspomniany spadek zużycia pośredniego w 2009 r., pomimo jego wzrostu w kolejnych latach, przyczynił się w pewnym stopniu do znacznego spowolnienia wzrostu zatrudnienia w obu sektorach. Na podstawie przebiegu krzywych zatrudnienia ogółem i według sektorów wstępnie można potwierdzić wpływ outsourcingu (mierzony wartością zużycia pośredniego) na zatrudnienie ogółem i w sektorach. Obliczone współczynniki korelacji liniowej Pearsona i współczynniki ich istotności statystycznej ( $t$ ) (tabela 1) pokazały, że występują relatywnie wysokie dodatnie korelacje pomiędzy zmienną zużycie pośrednie a zmiennymi określającymi zatrudnienie, wskazujące, że wzrost zużycia pośredniego prowadzi do wzrostu zatrudnienia.

**Tabela 1.** Współczynniki korelacji pomiędzy zużyciem i zatrudnieniem wraz ze współczynnikiem istotności korelacji

	Zatrudnienie przemysł	Zatrudnienie usługi	Zatrudnienie razem	Zużycie pośrednie
Zatrudnienie przemysł	1			
Zatrudnienie usługi	0,957	1		
Zatrudnienie razem	0,975	0,998	1	
Zużycie pośrednie	0,759	0,84	0,828	1
$t$ -Studenta	3,502	4,649	4,428	

Źródło: Obliczenia własne na podstawie [www 1]; *Rachunki kwartalne produktu* [2013].

Testowanie istotności współczynników korelacji ( $t$ ) potwierdziło, że są one statystycznie istotne, gdyż  $t_{emp} > t_{0,05;11}$  ( $t_{0,05;11} = 2,201$ ). Należy zauważyć, że w odniesieniu do kategorii zatrudnienia najwyższy współczynnik korelacji występuje między zużyciem pośrednim a zatrudnieniem w usługach  $r = 0,84$  z odpowiadającym mu  $t = 4,649$ , co wstępnie pozwala zweryfikować pozytywnie hi-

potezę, że wraz ze wzrostem outsourcingu bardziej wzrasta zatrudnienie w usługach niż w przemyśle.

W związku z powyższym postanowiono przeanalizować zróżnicowanie udziału zatrudnionych w obu sektorach: usług i przemysłowym. Zestawienie udziału zatrudnionych w obu sektorach do zatrudnienia ogółem przedstawia tabela 2.

**Tabela 2.** Udział procentowy zatrudnionych w sektorach w ogólnej liczbie zatrudnionych w obu sektorach w latach 2000-2012 (w %)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zatr_p/ zatr_razem	40,4	39,2	38,2	37,9	37,4	37,2	37,4	37,6	37,0	33,4	33,1	33	32,4
Zatr_u/Zatr_razem	59,6	60,8	61,8	62,1	62,6	62,8	62,6	62,4	63,0	66,6	66,9	67,0	67,6

Źródło: Obliczenia własne na podstawie [www 1]; *Rachunki kwartalne produktu...* [2013].

Z analizy danych zawartych w powyższej tabeli jednoznacznie wynika, że w badanym okresie stopniowo następuje zmniejszenie udziału zatrudnionych w przemyśle na rzecz zatrudnienia w usługach. Udział procentowy zatrudnionych w przemyśle do ogółu zatrudnionych spada z 40,4% w 2000 r. do 32,4% w 2012 r., natomiast dopełniający strukturę zatrudnienia wskaźnik zatrudnionych w usługach do ogółu zatrudnionych wzrasta adekwatnie z 59,6% do 67,6% ogółu zatrudnionych.

W badanym okresie warto zwrócić uwagę na kształtowanie się analizowanych wskaźników w latach 2006-2007 i 2009 r. W latach 2006-2007 w obliczu wciąż dynamicznie rosnącego zużycia pośredniego następuje nieco szybszy wzrost zatrudnienia w sektorze przemysłowym niż w usługowym, co przełożyło się na minimalny (0,2%) wzrost udziału zatrudnionych w przemyśle w stosunku do ogółu zatrudnionych. Wpływ na wzrost w tym sektorze miała także niewątpliwie bardzo dobra koniunktura gospodarki polskiej w tych latach (PKB w cenach stałych roku poprzedniego realnie wyniósł w porównaniu do poprzedniego roku w tych latach odpowiednio: 6,2% i 6,5%).

Wzrost udziału zatrudnionych w usługach w stosunku do zatrudnienia razem w 2009 r. z 63% do 66,6% był pokłosiem wzrostu zużycia pośredniego w 2008 r. Natomiast zahamowanie tempa zużycia pośredniego w 2009 r. na poziomie 2008 r. przełożyło się na znaczne spowolnienie dynamiki wzrostu zatrudnienia w usługach oraz spadek zatrudnienia w przemyśle w latach 2010-2012. Zmiany tych relacji w strukturze zatrudnienia potwierdzają, że podmioty gospodarcze traktowały outsourcing jako sposób na utrzymanie się na rynku i rozwój swojej działalności, na uelastycznienie zatrudnienia i ograniczenie kosztów prowadzenia działalności.



## Podsumowanie

Zarówno przeprowadzona analiza teoretyczna, jak i analiza empiryczna zależności pomiędzy outsourcingiem (mierzonym wartością zużycia pośredniego według średniorocznych stałych cen roku poprzedniego) a strukturą zatrudnienia w gospodarce polskiej pokazuje, że pod wpływem relatywnie dużego wykorzystania outsourcingu następują przepływy w zasobach pracy pomiędzy sektorem przemysłowym i sektorem usług outsourcingu. 2,5-krotny wzrost zużycia pośredniego w okresie 2000-2012 wskazuje na relatywnie wysoką popularność zastosowania outsourcingu w podmiotach gospodarczych. Zróżnicowana dynamika wzrostu zużycia pośredniego implikowała spadek udziału zatrudnionych w przemyśle na rzecz wzrostu zatrudnienia w usługach. Dla uzupełnienia problematyki badawczej celowa wydaje się dalsza przekrojowa analiza przepływów w strukturze zatrudnienia względem różnych kryteriów w ujęciu mikro- i makroekonomicznym, aby ograniczać niepożądane skutki outsourcingu dla przeobrażeń w strukturach zatrudnienia.

## Literatura

- Amiti M., Wei S. (2005), *Service Offshoring, Productivity, and Employment: Evidence from the United States*, IMF Working Paper, WP/2005/05/28.
- Bergin P.R., Feenstra R.C., Hanson G.H. (2011), *Volatility Due to Offshoring, Theory and Evidence*, „Journal of International Economics”, Vol. 84, Iss. 2.
- Dietrich M. (1999), *Explaining Economic Restructuring: An Input-Output Analysis of Organisational Change in the European Union*, „International Review of Applied Economics”, Vol. 13, Iss. 8.
- Grześ A. (2011), *Outsourcing – Employment and Wages*, „Optimum Studia Ekonomiczne”, nr 5.
- Grześ A. (2012), *Outsourcing w obliczu kryzysu*, Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, nr 11.
- GUS (2013), *Rachunki kwartalne produktu krajowego brutto w latach 2008-2012*, Warszawa.
- GUS (2014), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2010-2012*, Warszawa.
- Hijzen A., Pisu M., Upward R., Wright P.W. (2011), *Employment, Job Turnover, and Trade in Producer Services: UK Firm-Level Evidence*, „Canadian Journal of Economics”, Vol. 44, No. 3.
- Jerzembowska M. (red.) (2011), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Kotlorz D. (2013), *Serwicyzacja gospodarki polskiej. Przemiany wewnątrzsektorowe*, UE w Katowicach, Katowice.

- 
- Kryńska E. (2003), *Kontraktowanie pracy* [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę*, IPISS, Warszawa.
- McCarthy I., Anagnostou A. (2004), *The Impact of Outsourcing on the Transaction Costs and Boundaries of Manufacturing*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 88, Iss. 1.
- Radło M.-J. (2013), *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Trocki M. (2003), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- [www 1] [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (dostęp:10.07.2014).

### OUTSOURCING AND THE FLOW IN THE EMPLOYMENT STRUCTURE

**Summary:** The aim of the article is to: verify whether outsourcing (defined as a value of intermediate consumption measured by annual average prices of the previous year) causes the flow in the employment structure of Polish economics, and to examine relation between employment in services and industry. Theoretical background and empirical evidence have shown that outsourcing has increased strongly in period 2000-2011 implicating the growth of employment. However the growth of employment was larger in services than in industry.

**Keywords:** outsourcing, employment, intermediate consumption, industry, service.