

# Koszty pracy oraz możliwości legalnego ich ograniczania

Dorota Gajos, Artur Borcuch

*Przedmiotem artykułu jest analiza kosztów pracy, obejmujących nie tylko płace. Autorzy zwracają uwagę na ścisły związek kosztów pracy i sieci globalnej Internet.*

*W tekście dokonano analizy (na przykładzie województwa świętokrzyskiego) wykorzystania dostępnych na rynku sposobów umożliwiających obniżenie kosztów pracy, ze szczególnym uwzględnieniem sposobów wynikających z polskiego prawa. Zaprezentowane w artykule dane wskazują na dynamiczny wzrost zainteresowania pracodawców korzyściami, jakie wynikają z nietypowych form zatrudniania.*

## 1. Wprowadzenie

Tematyka podjęta w niniejszym artykule dotyczy analizy kosztów pracy oraz wybranych sposobów ich ograniczania. Jak wiadomo, podmioty prowadzące działalność w określonych branżach gospodarki (Lau, Pająk, Karli, Urban 2000: 4) są w różnym stopniu obciążone poszczególnymi kategoriami kosztów, a zatem budowanie strategii<sup>1</sup> związanej z ich ograniczaniem musi być odpowiednio zróżnicowane. Niemniej jednak, kategorią kosztów, która jest jednakowo uciążliwa dla wszystkich podmiotów są **koszty pracy**. Warto przy tym odnotować, iż koszty te są coraz częściej analizowane w kohezji z siecią globalną Internet, rozumianą jako nowy model różnych sposobów organizowania pracy w XXI wieku (zob. Grudzewski, Hejduk 2004: 9). Rola Internetu w tym obszarze wynika z faktu, iż staje się on środowiskiem, do którego nieuchronnie i systematycznie przenosi się coraz większa część ludzkiej aktywności (Misa 2003: 8).

Przedstawione poniżej możliwości ograniczania kosztów wynagrodzeń (w wymiarze jurystycznym) wynikają przede wszystkim z Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>2</sup>.

## 2. Definicja kosztów pracy

Pojęcie kosztów pracy do literatury ekonomicznej wprowadził F. Leitner w 1925 roku. Stwierdził on, że płace nie mogą być wyłącznym parametrem decyzyjnym w rachunku ekonomicznym. Oprócz nich przedsiębiorcy pono-

szą także wiele innych nakładów związanych z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem zasobów pracy. A zatem płace wraz z nakładami stanowią istotę kosztów pracy (Górka 1978).

W literaturze polskiej próbę scharakteryzowania kosztów pracy jako pierwszy podjął H. Halama w 1961 roku, definiując je jako ogół kosztów, które ponosi przedsiębiorstwo w związku z zatrudnianiem pracowników fizycznych i umysłowych (zob. Nahotko 2005). Podobnie pisze S. Sudół, który koszty pracy określa jako wszystkie nakłady przedsiębiorstwa związane z zatrudnianiem pracowników, a także nakłady odnoszące się do: 1) przyszłego i potencjalnego stanu zatrudnienia; 2) byłych pracowników; 3) członków rodzin pracowników; 4) do innych kategorii osób niezwiązanych stosunkiem pracy, np. wynagrodzenia z tytułu umów o dzieło bądź zlecenia (zob. Sudół 1976).

Zaprezentowane wyżej definicje dają podstawę do stwierdzenia, iż koszty pracy można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, będących przy tym podstawą dla ich klasyfikacji. A zatem całkowite koszty pracy można podzielić na składniki reprezentowane przez następujące kategorie: wynagrodzenia, składki społeczne pracodawcy oraz inne koszty pracy. Na koszty pracy składa się zatem wynagrodzenia brutto w gotówce oraz świadczenia w naturze (np. talony żywnościowe, produkty przedsiębiorstwa, samochody służbowe, przedszkola i opieka nad dziećmi itp.). Narzuty na wynagrodzenia stanowią składki społeczne pracodawcy, te obowiązkowe oraz dodatkowe (np. gwarantowane wynagrodzenie w przypadku choroby), a także wpłaty na Fundusz Pracy, wpłaty na Fundusz Gwarancyjny Świadczeń Pracowniczych i ewentualnie na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Do kategorii innych kosztów można zaliczyć: koszty szkoleń zawodowych, koszty rekrutacji (zob. Nahotko 2005). Zdarza się również, że w ramach kosztów pracy wyróżnia się grupę, zwaną kosztami pośrednimi, do których należą przede wszystkim wynagrodzenia za urlopy i dni wolne od pracy, a także okresowo wypłacane premie oraz dodatki przysługujące z różnych tytułów (zob. Jacukiewicz 1999).

### 3. Mierzenie kosztów pracy

Podstawową miarą kosztów pracy (zob. Liwiński, Sztanderska 1999: 8) jest jednostkowy koszt pracy (ang. *unit labour cost*):

$$ULC_t = LC_t / PROD_t$$

gdzie:

$LC_t$  – przeciętny koszt związany z zatrudnieniem 1 pracownika w roku  $t$ . Obejmuje on wynagrodzenie, narzuty na wynagrodzenie (w Polsce składki na ubezpieczenie społeczne i Fundusz Pracy) oraz inne ewidencjonowane koszty pozapłacowe (np. wydatki na szkolenia, opiekę medyczną, fundusz socjalny, odzież ochronną i inne);

$PROD_t$  – przeciętna produktywność wyrażona jako wartość dodana wytworzona przez 1 pracującego w roku  $t$ .

Na podstawie podanego wzoru można określić, jaki udział w wartości nowo wytworzonego produktu zajmują koszty związane z zatrudnieniem. Możliwe jest także porównanie kosztów pracy na rynku wewnętrznym, zarówno w ujęciu przekrojowym (według sekcji gospodarki narodowej, gałęzi przemysłu), jak i czasowym (dynamika zmian). Należy jednak odnotować, iż miara ta posiada dwie wady. Po pierwsze, poziom produktywności oraz kosztu zatrudnienia 1 pracownika jest ściśle powiązany z udziałem zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy w liczbie pracujących. Im większy jest udział osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy, tym niższa jest przeciętna produktywność. Inny może być również koszt zatrudnienia 1 pracownika. Relacja kosztu zatrudnienia do produktywności byłaby taka sama w każdym przypadku proporcji zatrudnienia pełnoetatowego do niepełnoetatowego, jeżeli skracanie czasu pracy wywoływałoby identyczne zmiany w obu wielkościach. Częściej produktywność maleje bardziej niż koszty (wpływ kosztów stałych związanych z zatrudnieniem). A zatem, właściwsze byłoby skorzystanie z produktywności oraz kosztu pracy w przeliczeniu na 1 godzinę przepracowaną. Niestety, brak tego typu danych w Polsce, a nawet w krajach Europy Zachodniej, praktycznie eliminuje takie rozwiązanie. Po drugie, przeciętna produktywność oznacza wartość dodaną wytworzoną przez 1 pracującego (łącznie z samozatrudnionymi), podczas gdy koszty pracy odnoszą się tylko do pracowników najemnych. Pod względem zasobu kapitału ludzkiego, a w szczególności poziomu wykształcenia, osoby pracujące na własny rachunek mają pewną przewagę nad pracownikami najemnymi, co pozwala przypuszczać, że produktywność tej pierwszej grupy jest wyższa (zob. Liwiński, Sztanderska 1999: 8).

## 4. Ulgi i refundacje kosztów pracy

### 4.1 Prace interwencyjne

Prace interwencyjne, w myśl przepisów ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, polegają na tworzeniu przez firmy i instytucje (przy pomocy urzędów pracy) nowych miejsc pracy dla bezrobotnych. Starosta (lub z upoważnienia Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy) zawiera umowę z pracodawcą, który zobowiązuje się do zatrudnienia określonej liczby bezrobotnych na okres 6 lub 12 miesięcy.

Zgodnie z artykułem 51 ust 1 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, starosta zwraca pracodawcy, który zatrudnił w ramach prac interwencyjnych na okres do 6 miesięcy skierowanych bezrobotnych, część kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenia społeczne skierowanych bezrobotnych w uprzednio uzgodnionej wysokości. Koszty te nie mogą jednak przekroczyć kwoty ustalonej jako iloczyn liczby zatrudnionych w miesiącu w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy oraz kwoty zasiłku obowiązującej w ostatnim dniu zatrudnienia

każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia. Artykuł ten dalej stwierdza, iż starosta może dokonywać z Funduszu Pracy przez okres do 12 miesięcy zwrotu poniesionych przez pracodawcę z tytułu zatrudnienia w ramach prac interwencyjnych w pełnym wymiarze czasu pracy skierowanego bezrobotnego kosztów wypłaconego mu wynagrodzenia, nagród oraz opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w uprzednio uzgodnionej wysokości, nieprzekraczającej jednak kwoty zasiłku, obowiązującej w ostatnim dniu każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia.

Starosta może również przez okres do 18 miesięcy dokonywać z Funduszu Pracy zwrotu poniesionych przez pracodawcę kosztów z tytułu zatrudnienia w ramach prac interwencyjnych w pełnym wymiarze czasu pracy skierowanego bezrobotnego (wypłaconego mu wynagrodzenia, nagród oraz opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w uprzednio uzgodnionej wysokości, nieprzekraczającej przy tym minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od tego wynagrodzenia, jeżeli zwrot obejmuje koszty poniesione za co drugi miesiąc – określa to art. 56 ustęp 2 ustawy.

Lata	Kazimierski	Jędrzejowski	Kielecki	Opatowski	Starachowicki	Skarżyski
1995	58	bd	bd	bd	bd	32
1996	102	bd	bd	bd	bd	36
1997	67	317	bd	bd	bd	53
1998	73	296	bd	bd	bd	12
1999	57	239	867	bd	84	64
2000	77	312	885	249	41	92
2001	27	186	333	114	50	53
2002	23	96	420	148	95	44
2003	66	182	688	356	65	125
2004	54	245	1083	367	60	77
X 2005	24	bd	783	325	68	69

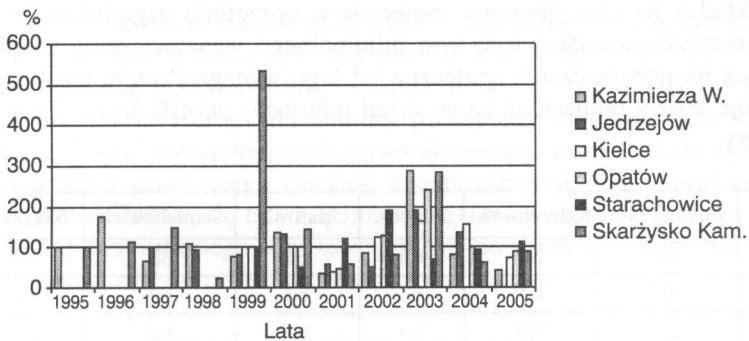
Tabela 1. Osoby kierowane do wykonywania prac interwencyjnych w badanym okresie w poszczególnych powiatach województwa świętokrzyskiego. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Powiatowe Urzędy Pracy.

\*bd – brak danych, Powiatowy Urząd Pracy nie posiada statystyk za dany okres, bądź nie realizował takiego rodzaju wsparcia.

Z analizy danych zgromadzonych z powiatowych urzędów pracy z województwa świętokrzyskiego (tab. 1.) wynika, iż liczba osób skierowanych do wykonywania prac interwencyjnych była mocno zróżnicowana. Należy sądzić, iż uzależnione to było przede wszystkim od sytuacji finansowej urzędu pracy

w danym roku. Najmniejszą liczbę osób zatrudnionych do prac interwencyjnych w całym badanym okresie zaobserwować można w powiecie kazimierskim. A zatem można stwierdzić, że istnieje korelacja pomiędzy natężeniem prac interwencyjnych a wielkością powiatu.

Porównując liczbę zatrudnionych w ramach prac interwencyjnych, można stwierdzić, iż największy wzrost w badanych powiatach (poza powiatem starachowickim) odnotowano w roku 2003. Najsilniejszy wzrost (w porównaniu do 2002 roku) obserwujemy w powiecie kazimierskim i skarżyskim (o ponad 180%) oraz opatowskim (ponad 140%). Natomiast posiadane dane wskazują na dynamiczny rozwój zainteresowania pracami interwencyjnymi w roku 2005 roku. Zmiany liczby zatrudnionych osób w ramach prac interwencyjnych w badanym okresie przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Dynamika zmian liczby osób zatrudnionych w ramach prac interwencyjnych w poszczególnych powiatach województwa świętokrzyskiego. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.

#### 4.2 Roboty publiczne

Kolejną możliwość ograniczania kosztów pracy stwarzają roboty publiczne. Są one organizowane w ramach realizowanych przez gminy, powiaty lub województwa inwestycji infrastrukturalnych, zadań związanych z opieką społeczną i obsługą bezrobotnych. Starosta w tym przypadku refunduje organizatorowi robót publicznych część kosztów poniesionych na wynagrodzenia i składki na ubezpieczenie społeczne bezrobotnych od refundowanego wynagrodzenia w uprzednio uzgodnionej wysokości, które wypłacane jest przez Powiatowy Urząd Pracy.

Z artykułu 57 ustęp 1 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy wynika, iż starosta zwraca organizatorowi robót publicznych, który zatrudniał skierowanych bezrobotnych przez okres do 6 miesięcy, część kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenia społeczne bezrobotnych w uprzednio uzgodnionej wysokości,

nieprzekraczającej jednak kwoty ustalonej jako iloczyn liczby zatrudnionych w miesiącu w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy oraz 50% przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w ostatnim dniu zatrudnienia każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia.

Starosta może również dokonywać zwrotu poniesionych przez organizatora robót publicznych kosztów z tytułu zatrudnienia na okres do 12 miesięcy skierowanych bezrobotnych w uprzednio uzgodnionej wysokości, nieprzekraczającej jednak przeciętnego wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia za każdego bezrobotnego, jeżeli refundacja obejmuje koszty poniesione za co drugi miesiąc ich zatrudnienia – reguluje to art. 57 ustęp 2.

Na wniosek organizatora robót publicznych starosta może przyznawać zaliczki ze środków Funduszu Pracy na poczet wypłat wynagrodzeń oraz opłacenia składek na ubezpieczenia społeczne.

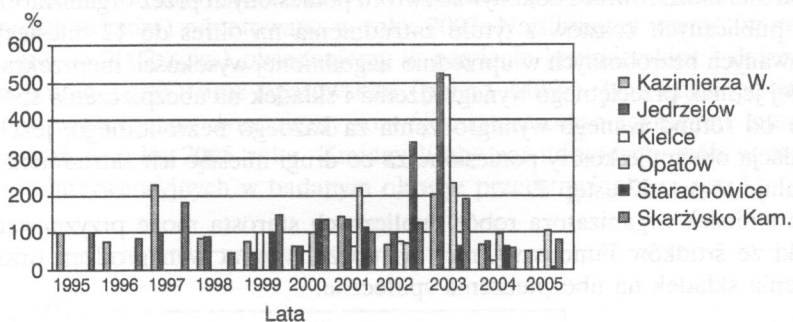
Lata	Kazimierski	Jędrzejowski	Kielecki	Opatowski	Starachowicki	Skarżyski
1995	40	bd	bd	bd	bd	6
1996	30	bd	bd	bd	bd	5
1997	68	299	bd	bd	bd	9
1998	57	263	bd	bd	bd	4
1999	43	119	1063	bd	6	6
2000	28	78	521	53	8	8
2001	40	106	327	117	9	8
2002	27	102	249	84	31	10
2003	55	537	1294	197	20	19
2004	38	400	352	194	13	11
X 2005	19	bd	160	209	1	9

Tabela 2. Liczba osób uczestniczących w robotach publicznych w poszczególnych powiatach województwa świętokrzyskiego. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Powiatowe Urzędy Pracy.

\*bd – brak danych, Powiatowy Urząd Pracy nie posiada statystyk za dany okres, bądź nie realizował takiego rodzaju wsparcia.

W tabeli 2. zawarto informacje dotyczące liczby osób, które uczestniczyły w zorganizowanych w wybranych powiatach województwa świętokrzyskiego robotach publicznych. Należy podkreślić, że zarówno roboty publiczne, jak i prace interwencyjne cieszą się sporym zainteresowaniem wśród pracodawców. Tendencje zmian w liczbach zatrudnionych pracowników z obu grup przebiegają podobnie. Tak jak w przypadku prac interwencyjnych, również największy wzrost liczby skierowanych osób do organizowanych robót publicznych odnotowano w 2003 r. Największy wzrost liczby zatrudnionych w porównaniu z 2002 r. odnotowały powiaty jędrzejowski i kielecki – o po-

nad 400%, natomiast w powiecie kazimierskim i opatowskim nastąpił wzrost o ponad 100%, a w powiecie skarżyskim o 90%. W roku 2005 tylko w powiecie opatowskim obserwujemy wzrost liczby zatrudnionych przy organizowanych robotach publicznych w porównaniu z 2004 r..



Rys. 2. Dynamika zmian liczby osób zatrudnionych w ramach organizowanych robót publicznych w poszczególnych powiatach województwa świętokrzyskiego. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2.

### 4.3 Staże dla młodzieży

Staż oznacza nabywanie przez osobę bezrobotną umiejętności praktycznych do wykonywania pracy przez wykonywanie zadań w miejscu pracy bez nawiązania stosunku pracy z pracodawcą. Odbywa się on na podstawie umowy zawartej przez starostę z pracodawcą, według programu określonego w umowie. Pracodawca organizujący staż dla bezrobotnych składa do właściwego starosty wnioski o zawarcie umowy o zorganizowanie stażu. W konsekwencji bezrobotny może zostać skierowany do odbycia u pracodawcy stażu przez okres nieprzekraczający 12 miesięcy.

Przy ustalaniu programu stażu czy też przygotowania zawodowego powinny być uwzględnione predyspozycje psychofizyczne i zdrowotne, poziom wykształcenia oraz dotychczasowe kwalifikacje zawodowe bezrobotnego.

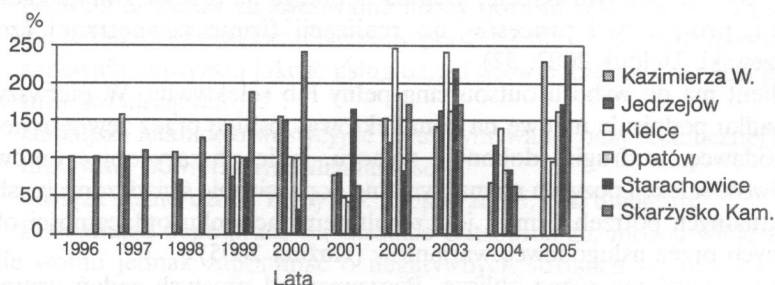
Bezrobotnemu w okresie odbywania stażu lub przygotowania zawodowego w miejscu pracy do wykonywania zawodu przysługuje stypendium w wysokości zasiłku. Starosta ustala i opłaca w wysokości i na zasadach określonych w odrębnych przepisach składki na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe od wypłaconych stypendiów.

Ze zgromadzonych danych wynika wyraźny wzrost zainteresowania zatrudnianiem pracowników na zasadzie stażu. Sytuacja taka dotyczy wszystkich badanych powiatów w województwie świętokrzyskim.

Lata	Kazimierski	Jędrzejowski	Kielecki	Opatowski	Starachowicki	Skarżyski
1996	19	bd	bd	bd	bd	40
1997	30	406	bd	bd	bd	44
1998	32	274	bd	bd	bd	56
1999	46	203	1115	bd	131	106
2000	72	306	920	340	43	254
2001	54	248	476	161	71	163
2002	82	300	1162	301	59	280
2003	115	505	2794	489	130	482
2004	78	595	3905	415	120	302
X 2005	179	bd	3751	677	206	715

Tabela 3. Liczba osób odbywających staż u pracodawcy w poszczególnych powiatach województwa świętokrzyskiego. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Powiatowe Urzędy Pracy.

\*bd – brak danych, Powiatowy Urząd Pracy nie posiada statystyk za dany okres, bądź nie realizował takiego rodzaju wsparcia.



Rys. 3. Dynamika zmian liczby osób kierowanych na staż u pracodawcy w poszczególnych powiatach województwa świętokrzyskiego. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2.

W każdym z badanych powiatów województwa świętokrzyskiego można zaobserwować zdecydowany wzrost z roku na rok osób kierowanych na odbywanie stażu u pracodawcy. Jedynie w 2001 roku we wszystkich powiatach odnotowano spadek liczby stażystów (poza powiatem starachowickim, w którym obserwujemy ponad 65% wzrost) w porównaniu z 2000 rokiem – najmniejszy spadek odnotowano w powiecie jędrzejowskim (o niecałe 20%), natomiast w powiecie kazimierskim liczba stażystów spadła o 25%, w kieleckim o prawie 49%, a w opatowskim aż o 53%. Jednakże w następnych latach we wszystkich powiatach odnotowano znaczny wzrost liczby osób odbywających staże. Uzasadnienia takiej tendencji należy poszukiwać w wymiarze legislacyjnym, ponieważ ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach



rynku pracy poszerzyła niejako (w porównaniu z poprzednią ustawą o przeciwdziałaniu bezrobociu) krąg osób, które mogą skorzystać ze skierowania do odbywania stażu u pracodawcy.

## 5. Nowoczesne metody zarządzania kosztami pracy

### 5.1. Outsourcing

„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”, twierdził Henry Ford (Kuźma 2005). Nazwa outsourcing pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem od trzech słów: *outside-resource-using*. Outsourcing oznacza sposób prowadzenia działalności, którego istotą jest wykorzystanie zasobów podmiotu zewnętrznego do realizacji czynności, które wcześniej były wykonywane przez samo przedsiębiorstwo, lub które mogły być wykonywane w ramach tej struktury. Efekty takich działań jednak nie trafiają na rynek jako samodzielny produkt, ale służą zalecającemu do wykonywania jego czynności (zob. Smykła 2004: 134). W pewnym skrócie, metoda ta polega na przekazywaniu zadań, funkcji, projektów i procesów do realizacji firmie zewnętrznej (zob. Grudzewski, Hejduk 2002: 52).

Klient ma do wyboru outsourcing pełny lub selektywny. W pierwszym przypadku podpisuje umowę na kompleksową obsługę przez zewnętrznego usługodawcę, w drugim dokonuje wyboru, jakie obszary objąć umową. Możliwość selekcji pozwala na maksymalne dopasowanie świadczonych usług do aktualnych potrzeb firmy i jest rezultatem rachunku opłacalności oferowanych przez usługodawcę wariantów (Kuźma 2005).

Outsourcing ma różne oblicza. Począwszy od prostych zadań usprawniających procesy biznesowe, powodujących wzrost konkurencyjności firmy, obniżenie kosztów m.in. przez użycie elektronicznych kanałów dystrybucji<sup>3</sup>, po skomplikowane projekty, które odnosząc się do kolejnej generacji po e-commerce<sup>4</sup>, tzn. sfery c-commerce<sup>5</sup>, determinują powstawanie i rozwój organizacji wirtualnych<sup>6</sup>. Warto przy tym odnotować, iż do głównych zalet organizacji wirtualnej zalicza się: 1) skrócenie czasu dotarcia produktu lub usług na rynek; 2) dotarcie bezpośrednio do klientów; 3) podniesienie jakości produktów; 4) wyszczuplenie struktur organizacyjnych i produkcyjnych; 5) obniżka kosztów wytwarzania (zob. Grudzewski, Hejduk 2002: 168). Natomiast fundamentem, na którym ukształtowała się organizacja wirtualna jest kooperacja. Wymaga ona bowiem wzajemnego zaufania od partnerów (zob. Grudzewski, Hejduk 2002: 12).

Trzeba również dodać, że outsourcingu nie należy utożsamiać z umową zleceniem. W przeciwieństwie do takiej umowy outsourcing jest działaniem długoterminowym i tworzy zupełnie nowy rodzaj więzi pomiędzy firmami. Wiele czynności, a niejednokrotnie całych projektów z dziedziny badań

marketingowych, reklamy, public relations, informatyki, obsługi finansowej i szkoleń do tej pory wykonywanych własnymi siłami przedsiębiorstw, firmy zlecają obecnie na zewnątrz wyspecjalizowanym usługodawcom. Oznacza to, że występują tutaj o wiele bardziej skomplikowane powiązania i formy współpracy, niż ma to miejsce w przypadku umowy zlecenia.

Jak wyżej wspomniano, podstawowa korzyść płynąca z pozbycia się funkcji ubocznych i pomocniczych, będąca głównym argumentem przemawiającym za outsourcingiem, to redukcja kosztów. Outsourcing najczęściej stosowany jest wówczas, gdy dostępne zasoby zewnętrzne są tańsze od wewnętrznych. Coraz istotniejsze jednak zdają się być następujące czynniki: dążenie do realizacji usług na najwyższym poziomie, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych, dostęp do specjalistycznej wiedzy. A zatem outsourcing pozwala na koncentrację sił, środków i procesów zarządczych na zasadniczych celach firmy. Organizacja osiąga lepsze wyniki i rośnie jej wartość rynkowa. Firma zwiększa elastyczność swoich działań, a poprzez oszczędność czasu i zasobów ludzkich również wydajność.

Podstawowe korzyści z outsourcingu (Kuźma 2005):

- umożliwia koncentrację na podstawowych celach działalności,
- pozwala utrzymać zdecydowanie niższy poziom zatrudnienia, zapewniając jednocześnie wykwalifikowany personel dla zadań podstawowych,
- zapewnia najwyższą jakość usług dzięki doświadczeniu oraz specjalizacji firm świadczących je,
- zmniejsza nakłady inwestycyjne na utrzymywanie bazy technicznej i organizacyjnej powierzonych działalności,
- odciąża różne działy firmy np. zaopatrzenie, rekrutację itd.

Podejmując współpracę na zasadzie outsourcingu, można wiele zyskać. Nie wolno jednak zapominać o negatywnych stronach tej metody, które mogą się pojawić w organizacji oddającej część swoich zadań w cudze ręce, jak i po stronie firmy zewnętrznej. Taką ewentualną pułapką może być chęć zbyt dużej redukcji kosztów. Jak wiadomo, redukcja wydatków jest pierwotną korzyścią płynącą z outsourcingu, ale zbyt duże presja w celu ich zmniejszenia może doprowadzić wykonawcę do działania na granicy opłacalności, co z pewnością obniży jakość projektu. Dojść może również do wyboru firmy outsourcingowej na podstawie relacji pozamerytorycznych. Wykonaniu długoterminowych projektów nie służą zbyt częste zmiany dostawców, chyba że obecny nie spełnia stawianych mu wymagań. Świadczy to jednak o złym początkowym wyborze i winna jest firma, która zdecydowała się na danego wykonawcę.

Inną z pułapek, w którą łatwo wpaść, jest delegowanie odpowiedzialności za prawidłowy przebieg programu. Można delegować do wykonania wielu zadań, ale nie można delegować odpowiedzialności. Negatywne strony outsourcingu tkwią również w firmach oferujących swoje usługi. Zdarza się, że są to podmioty bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego, nieposiadające odpowiednio wykwalifikowanej kadry czy niemające po prostu

praktycznego doświadczenia w przeprowadzaniu projektów znajdujących się w ich ofercie.

Jak widać, outsourcing ma wady i zalety. Należy korzystać z tej usługi, ale bardzo odpowiedzialnie i z pewnymi założeniami. Decyzja o podjęciu współpracy na takich zasadach może nie należeć do łatwych. Niemniej jednak trafnie podjęta będzie przynosić zyski i wiązać się z umocnieniem pozycji firmy. Natomiast może też narazić firmę na zwiększone koszty i zmniejszenie wartości organizacji.

## 5.2. Offshoring

Offshoring, czyli skupianie całych działów firm w miejscach, gdzie koszty są niższe, jest coraz popularniejszy. Międzynarodowe koncerny od dłuższego czasu interesują się Polską jako krajem, gdzie opłaca się prowadzić tego typu inwestycje. Znowelizowane rozporządzenia o specjalnych strefach ekonomicznych umożliwiają korzystanie z ulg podatkowych firmom zajmującym się usługami finansowymi czy rachunkowością. Zwolnienie z podatku może wynieść nawet 50 proc. wartości inwestycji. Swoje centra usług ma w naszym kraju co najmniej kilkanaście firm. Każde zatrudnia po kilkaset osób.

We Wrocławiu zainstalował się Hewlett-Packard. W Łodzi podobny ośrodek ma m.in. Philips i General Electric, w Krakowie działa m.in. Cap Gemini, IBM i Lufthansa, a w Warszawie Thomson. Ostatnio Volvo poinformowało, że utworzy we Wrocławiu centrum finansowe i informatyczne obsługujące także spółki spoza Europy. Z kolei w sierpniu Ahold Central Europe (właściciel m.in. hipermarketów Hypernova) ma uruchomić w Krakowie środkowoeuropejskie centrum obsługujące spółki należące do grupy w Polsce, Czechach i na Słowacji (Musiał 2005: 1).

## 6. Zakończenie

Z przeprowadzonej analizy opartej na informacjach gromadzonych w powiatowych urzędach pracy wynika, iż pracodawcy w dużym stopniu korzystają z możliwości, jakie daje im ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Niestety, urzędy pracy dopiero od 2005 roku mają obowiązek prowadzenia statystyk dotyczących liczby zakładów pracy, które zatrudniają pracowników na preferencyjnych zasadach. Dlatego też na podstawie przedstawionych w artykule informacji trudno jednoznacznie stwierdzić, jakie podmioty gospodarcze korzystają z preferencyjnych form zatrudniania pracowników.

Korzystanie z przedstawionych powyżej form zatrudniania pracowników niesie dla pracodawcy współmierne korzyści w postaci zwrotu kosztów (w całości bądź w znacznej części) wynagrodzenia pracownika. Pracodawcy muszą nauczyć się poszukiwania i korzystania z najlepszych możliwości obniżania kosztów pracowniczych, jakie wypływają z otoczenia.

Skutkiem zmiany ustawy o przeciwdziałaniu bezrobociu jest rosnące zainteresowanie pracodawców możliwością obniżenia kosztów pracy poprzez

organizowanie prac interwencyjny, robót publicznych czy też zatrudnianie stażystów. Wyraźne skutki są zauważalne w roku 2005, gdzie mimo posiadanych niepełnych informacji sprawozdawczych za ten okres można zaobserwować wzrost zatrudnienia. Z rozmów z dyrektorami Powiatowych Urzędów Pracy wynika, iż z pewnością tendencja taka będzie się utrzymywała.

Należy jednak podkreślić, iż zaprezentowane w niniejszym artykule sposoby obniżania kosztów pracy nie są jedynymi, a to, z jakich korzystają pracodawcy, zależy wyłącznie od strategii przyjętej przez dany podmiot gospodarczy. Niemniej jednak istotne jest przede wszystkim to, jak przyjęte zasady dotyczące kształtowania (a przede wszystkim obniżania) kosztów zatrudnienia wpływają na sytuację finansowo-majątkową przedsiębiorstwa.

### Informacje o autorach

**Mgr Dorota Gajos** – doktorantka na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego; asystent, Instytut Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach. E-mail: dorota.gajos@poczta.onet.pl.

**Mgr Artur Borcuch** – asystent w Instytucie Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach.  
E-mail: art123321@poczta.onet.pl.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Por. M. E. Porter, *What is Strategy?*, „Harvard Business Review”, 1996, No. 11–12, s. 68. Realizacja strategii ma na celu rozwój i wzrost przedsiębiorstwa. Są różne miary osiągania tych celów: efektywność, udział w rynku, wartość firmy, i każda z nich ma swoje źródło w odmiennej filozofii postępowania oraz rozwoju ekonomicznym, społecznym i technologicznym. Zob. R. I. Zalewski, *Jakość i elastyczność produkcji* [w:] *Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej*, red. E. Skawińska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 89.
- <sup>2</sup> DzU Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.
- <sup>3</sup> Szczególnie istotnym czynnikiem, przesądzającym o atrakcyjności elektronicznych kanałów dystrybucji, są niskie koszty operacyjne. Wynikają one z dwóch źródeł. Po pierwsze, unika się konieczności budowania kosztownej sieci oddziałów stacjonarnych, po drugie, na skutek automatyzacji możliwa jest znaczna redukcja kosztów osobowych. W rezultacie średni koszt transakcji dokonanej przez Internet jest kilkakrotnie niższy niż koszt tej samej transakcji wykonanej w tradycyjnym oddziale. Zob. J. Pietrzak, *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność banku*, „Bank i Kredyt”, 2002, nr 3, s. 38–39.
- <sup>4</sup> Istotą e-commerce była koncentracja w dużej mierze nad redukcją kosztów, natomiast w głównym obszarze zainteresowania c-commerce znajdują się potencjalne możliwości zwiększania dochodów w wyniku wprowadzenia innowacyjnych produktów na rynek znacznie szybciej niż konkurencja. Zob. B. Gregor, A. Łaszkiwicz, *Kooperacja w ramach łańcucha wartości wyzwania nowej gospodarki* [w:] *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, red. B. Gregor, Tom I, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica 179, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 169.

- <sup>5</sup> W ramach idei e-commerce można wyodrębnić następujące płaszczyzny współpracy: 1) CMC – Collaborative Manufacturing Commerce; 2) CPC – Collaborative Product Commerce; 3) CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment. Collaborative Manufacturing Commerce umożliwia komunikację w zakresie planów produkcyjnych oraz ich dostosowanie do określonego poziomu popytu na podstawie informacji uzyskanych od kooperantów. Ponieważ idea CMC w znacznej mierze opiera się na **outsourcingu**, konieczne jest zidentyfikowanie potencjalnych partnerów, współdzielenie z nimi określonych informacji, pozyskiwanie danych produkcyjnych dotyczących dostępności surowców, wspólne opracowanie planów produkcyjnych oraz dostosowanie się do zachodzących zmian. Collaborative Product Commerce umożliwia pracę nad rozwojem produktu oraz jego specyfikacją. Rozwiązanie to jest szczególnie przydatne w obszarze produktów modyfikowanych do indywidualnych potrzeb użytkowników bądź tworzonych od podstaw na zamówienie. Zob. B. Gregor, A. Łaszkiwicz, *Kooperacja w ramach łańcucha wartości wyzwania nowej gospodarki* [w:] *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, red. B. Gregor, Tom I, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica 179, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 171–172.
- <sup>6</sup> Por. K. Matouk, *Organizacja wirtualna jako twór współczesnej technologii* [w:] *Multimedia w biznesie. Gospodarka elektroniczna. Multimedialne technologie informacyjne. Zarządzanie informacją. Nauczanie poprzez multimedia*, red. L. Kiełtyka, Zakamycze 2003, s. 92; H. Niedźwiedzińska, *Wirtualizacja jako aktualny trend rozwoju biznesu* [w:] *Wybrane problemy zastosowania electronic data interchange i electronic commerce* (2), red. M. Niedźwiedziński, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 167, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 208.

## Bibliografia

- Górka, Z.K. 1978. Koszty pracy, w: Michoń F. (red.) *Podstawy ekonomiki pracy*. Warszawa: KiW.
- Gregor, B. i A. Łaszkiwicz. 2004. Kooperacja w ramach łańcucha wartości wyzwania nowej gospodarki, w: Gregor B. (red.) *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, Tom I, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica 179, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Grudzewski, W.M. i I.K. Hejduk. 2000. Charakterystyka organizacji wirtualnej, w: Grudzewski, W.M. i I.K. Hejduk *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W.M. i I.K. Hejduk. 2004. Organizacja wirtualna – szanse i bariery, w: Grudzewski, W.M. i J.Merski (red.) *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych. Część II*. Warszawa: Zakład Wydawniczy Druk Tur.
- Grudzewski, W.M. i I.K. Hajduk. 2002. *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Warszawa: Difin.
- Jacukowicz, Z. 1999. *Systemy wynagrodzeń*, Warszawa: Poltex.
- Kuźma, M. *Czym jest i na czym polega outsourcing*, <http://www.praca.egospodarka.pl/12027-outsourcing,1,47,1.html>, dostęp dn. 2005–11–21.
- Lau, K., Pająk, S., Karli, P. i K. Urban. 2000. *Nowa Ekonomia Europy Środkowej*, WOOD Company, Analizy, Warszawa, Czerwiec.
- Liwiński, J. i U. Sztanderska. 1999. *Koszty pracy w Polsce*, Warszawa: CASE.
- Matouk, K. 2003. Organizacja wirtualna jako twór współczesnej technologii. w: Kiełtyka L. (red.) *Multimedia w biznesie: gospodarka elektroniczna, multimedialne technologie informacyjne, zarządzanie informacją, nauczanie poprzez multimedia*, Kraków: Zakamycze.
- Misa, T.J. 2003. The Compelling Tangle of Modernity and Technology, w: Misa, T.J., Brey, P. i A. Feenberg (red.) *Modernity and technology*, Cambridge: MIT Press.

- Musiał, M. 2005. Offshoring usług. Zwolnienia z podatku dla inwestorów. *Gazeta Prawna*, nr 147 (1512).
- Nahotko, S. 2005. *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Niedźwiedzińska, H. 2003. Wirtualizacja jako aktualny trend rozwoju biznesu. w: Niedźwiedziński M. (red.) *Wybrane problemy zastosowania electronic data interchange i electronic commerce (2)*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 167, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Porter, M.E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, No. 11–12.
- Smykła, B. 2004. Wybrane obszary regulacji o charakterze publicznoprawnym. *Prawo bankowe*, nr 5.
- Sudoł, S. 1976. *Metody analizy kosztów pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa: PWE.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. Nr 99, poz. 1001 z 1 maja 2004 r. z późniejszymi zmianami.
- Zalewski, R.I. 2004. Jakość i elastyczność produkcji. w: Skawińska E. (red.) *Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej*. Warszawa: PWE.