

Zofia SEKUŁA\*

## OPŁACALNOŚĆ OUTSOURCINGU PRACOWNICZEGO W ŚWIADCZENIU USŁUG KOMUNALNYCH

W artykule przedstawiono badanie dotyczące opłacalności wykonywania pewnych usług dla macierzystego zakładu przez pracowników zakładających własne firmy. Przedmiotem analiz były usługi odbioru odpadów i oczyszczania w spółce świadczącej usługi komunalne. Na użytek prowadzonych symulacji opracowano metodykę, zebrano dane rzeczywiste z firmy komunalnej i przeprowadzono rachunek ekonomiczny. Mimo dość powszechnego przekonania o korzyściach, wykazano nieopłacalność wykonywania usług w drodze samozatrudnienia oraz inne zagrożenia dla firmy zleceniodawcy.

Słowa kluczowe: *samozatrudnienie, elastyczność, metodyka, efektywność, usługi, opłacalność, symulacja, analiza*

### Wstęp

Współczesną gospodarkę cechuje niestabilność popytowa, presja konkurentów na obniżanie kosztów oraz wysokie wymagania klientów. Niezbędne jest wytwarzanie atrakcyjnych produktów, nierzadko w krótkich seriach, i oferowanie ich w żądanym przez klienta terminie po konkurencyjnych cenach. Firma, aby temu sprostać, musi zatrudniać samodzielnych, odpowiedzialnych i o szerokich kompetencjach pracowników. Stały model zatrudnienia oparty na pracowniczych stosunkach pracy, w przeważającej mierze na czas nieokreślony, utrudnia spełnienie wymagań konkurencyjnego rynku. Ważność danego rodzaju pracy i podaż pracy determinują potrzebę poszukiwania różnych form efektywnego zatrudnienia nie tylko według pracowniczych stosunków pracy.

Obecnie w krajach gospodarczo rozwiniętych obserwuje się rozwój nietypowych form zatrudnienia, do których należy zaliczyć: leasing pracowniczy, pracę na wezwa-

---

\* Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wroclawska, ul. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław.

nie, pracę w przerywanym czasie, pracę w okresie szczytów, telepracę, samozatrudnienie, pracę w ramach umowy zlecenia, umowy o dzieło, kontrakty menedżerskie oraz inne formy towarzyszące dość powszechnym trendom „odchudzania” działalności firmy – *lean management*.

Odchudzanie jest powiązane z outsourcingiem, którego celem jest wydzielenie mniej ważnych i/lub mało opłacalnych obszarów (sfer) działalności firmy i podzlecenie wykonywania tych usług firmom zewnętrznym, już działającym na rynku lub utworzonym z własnych pracowników. Wykształconych zostało wiele form zatrudnienia, które można zaklasyfikować do jednego z dwóch typów modeli – stałego i elastycznego. W stałym modelu przeważają bezterminowe umowy o pracę. Elastyczny model zatrudnienia ma bardziej zdywersyfikowane umowy o zatrudnienie nie tylko pracownicze. W modelach elastycznych wyróżnia się tzw. Trzon, do którego należą strategiczni pracownicy mający decydujący wpływ na tworzenie i rozwój firmy. Oprócz trzonu występują jeszcze dwie duże grupy: pracownicy zasobowi i peryferyjni. Grupy te, w zależności od liczebności osób oraz charakteru i podaży pracy, mogą ulegać dalszemu podziałowi według form umów o pracę, warunków i terminu wykonywania zadań, a także innych kryteriów<sup>1</sup>.

## 1. Istota samozatrudnienia pracowników – cele, zalety i wady

Jedną z dogodnych form zatrudnienia w przypadku restrukturyzacji działalności i pozbywania się pewnych obszarów działalności jest outsourcing pracowniczy, realizowany w formie samozatrudnienia. Wiele firm widzi w tym możliwość usprawnienia i ułatwienia swojej działalności, a także obniżenia kosztów pracy i podnoszenia jakości usług – zwłaszcza tych, do wykonywania których brak jest wyposażenia i specjalistów<sup>2</sup>.

**Samozatrudnienie** ukierunkowane jest w początkowej fazie na świadczenie usług dla jednego zleceniodawcy (byłego pracodawcy). Samozatrudnienie to niezależni współpracownicy – freelancers, wykonujący pewne zadania czy usługi na własny rachunek. Jest to mikroprzedsiębiorca, prowadzący samodzielnie działalność gospodarczą i ponoszący za jej skutki własne ryzyko<sup>3</sup>. Wymaga to załatwienia formalności w celu uzyskania wpisu do rejestru działalności gospodarczej i statusu przedsiębiorcy. Samozatrudniony według prawa jest równym partnerem w stosunku do firmy zleceniodawcy, która mogła być uprzednio jego pracodawcą (outsourcing pracowniczy). Mimo że nie ma charakteru podporządkowanego, to w praktyce są patologiczne formy

<sup>1</sup> Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 65–70.

<sup>2</sup> K. Lis, *Samozatrudnienie i inne formy minimalizacji kosztów pracy*, ODKK, Gdańsk 2003, s. 9–20.

<sup>3</sup> L. Moszyński, H. Ritler, *Niezależni współpracownicy firmy jako wyzwanie do zarządzania zasobami ludzkimi*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 2003, nr 12, s. 9.

wymuszające na byłym pracowniku założenie własnej firmy wobec alternatywy zwolnienia<sup>4</sup> oraz świadczenie usług na warunkach korzystnych dla byłego pracodawcy. Skutki zawieranych umów są takie, że niezależny mikroprzedsiębiorca jest podporządkowany zleceniodawcy w zakresie ilości, wysokiej jakości usług, terminowości oraz niskiej ceny świadczonych usług. Spycha to na drugi plan dbałość samozatrudnionych o swoje zabezpieczenie materialne i ubezpieczenie społeczne.

Ogólna idea samozatrudnienia sprowadza się do tego, aby każdy pracownik (wykonawca) widział nie tylko korzyści ze swojej pracy, ale także ryzyko, możliwość powstawania strat, rzeczywiste koszty i ponoszone z tego tytułu konsekwencje – korzystne lub niekorzystne.

Samozatrudnienie w Polsce jest dość powszechną metodą uelastyczniania zatrudnienia, za pomocą której pracodawca wymusza na pracownikach wykonywanie pewnych usług<sup>5</sup>.

Nierzadko dochodzi do nadużywania wolności gospodarczej poprzez nacisk na zawieranie w miejsce umowy o pracę umów cywilno-prawnych bez zmiany przymusu podporządkowania (charakterystycznego dla umów o pracę) dotyczącego warunków wykonywania pracy na rzecz byłego pracodawcy w określonym miejscu i czasie i za określone wynagrodzenie<sup>6</sup>, mieszczące się w kosztach usługi<sup>7</sup>. Istnieje kodeksowy zakaz (art. 22 § 1 KP) zawierania niekorzystnych umów dla samozatrudnionych, ale w praktyce trudno jest dochodzić słuszności, zwłaszcza gdy na rynku działają inni usługodawcy.

Samozatrudnienie ma zarówno wady, jak i zalety. Jest alternatywą wobec bycia bezrobotnym. Mobilizuje pracowników do większej samodzielności, operatywności i przedsiębiorczości odkrywania swoich talentów i rozwijania potencjału zawodowego. Dla zleceniodawcy zaletą jest redukcja kosztów stałych zatrudnienia pracownika, likwidacja lub ograniczenie bezczynności pracowników w pewnych okresach: godzinach pracy, zmniejszenie kosztów pracy, stawianie wysokich wymagań dotyczących świadczenia usług, obwarowanych bardzo korzystnymi dla siebie umowami, penetracja cen usług na rynku i dążenie do stosowania najniższych opłat za usługi, elastyczność w kupowaniu wielkości usług stosownie do potrzeb w danym okresie.

Są również **ujemne strony samozatrudnienia**. Zleceniodawca w krańcowym przypadku może stać się wirtualną firmą niż rzeczywistą poprzez organizowanie swojej działalności w sieci pod zleceniodawców. Firma składa się tylko z zarządu, który kupuje i sprzedaje usługi. Działa jak hurtownia bez składowania towaru. Może to utrudnić koordynację realizacji zamówień, nieterminowego dostarczania produktów i usług. Mikro-

---

<sup>4</sup> W. Pisarczyk, *Różne formy zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003, s. 134–135.

<sup>5</sup> S. Lipski, *Nowe trendy w stosunkach między pracodawcą a pracownikiem*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, 2001, nr 10, s. 26.

<sup>6</sup> F. Małysz, *Różne formy zatrudnienia*, cz. II, *Nietypowe formy zatrudnienia*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006, s. 14–15.

<sup>7</sup> J. Piątkowski, *Zagadnienia prawne stosunku pracy po nowelizacji Kodeksu Pracy*, TNOiK, Toruń 2003, s. 42–49.

przedsiębiorcy są częściej i bardziej narażeni na niesprzyjające warunki rynku niż większe firmy, dlatego częściej upadają. Koszty i czas poszukiwania nowego poddostawcy mogą zachwiać wiarygodność samozatrudnionego jako zleceniodawcy na rynku. Dla pracowników zobligowanych do zakładania własnych firm główną wadą jest przerzucenie na nich ryzyka działalności gospodarczej. Nie wszyscy pracownicy mają zdolność do utworzenia firmy i jej prowadzenia. Pojedynczy wykonawca nie jest równym partnerem wobec średniej czy dużej firmy. Zmuszony jest więc zgadzać się na warunki, stawiane przez zleceniodawcę. Mikroprzedsiębiorca musi być aktywnie zaangażowany w pracę firmy i brak mu czasu na niezbędne szkolenia, rozwój, urlopy oraz funkcje rodzinne. Nawet najmniejszy mikroprzedsiębiorca ma wydatki stałe, co odbywa się kosztem niezbędnych ubezpieczeń i/lub inwestowania w rozwój firmy. Wadą jest też rozbięcie załogi i utrata ważnych więzi międzyludzkich, które działają w większości korzystnie na zdobywanie doświadczenia pracowników i motywację do pracy<sup>8</sup>.

Elastyczne zatrudnienie polega na dostosowywaniu liczby i struktury zatrudnionych do potrzeb, możliwości, okoliczności i uwarunkowań firmy nawet w krótkim okresie, np. tygodniu i porach dnia. Elastyczne zatrudnienie zwiększa wymagania pracowników w zakresie świadczenia pracy, co poglądowo przedstawia rysunek 1.

Kryteria oceny i ich intensywność od 0 do $n$	
1. Poziom kosztów pracy	
2. Stopień odpowiedzialności pracodawcy za pracę pracownika	
3. Podporządkowanie pracownika w trakcie wykonywania pracy	
	umowa o dzieło
	umowa zlecenie
	umowa o zastępstwo
	umowa na czas określony
	umowa na czas nieokreślony
0	$n$

Rys. 1. Wymagania dla wykonujących pracę w zależności od form zatrudnienia

## 2. Symulacja możliwości wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia w spółce świadczącej usługi komunalne PGK

Spółka PGK, której właścicielem jest urząd niewielkiego miasta (20 tys. mieszkańców), świadczy cztery rodzaje usług: sadzenie i pielęgnacja zieleni, odbiór od

<sup>8</sup> T.W. Malone, R.J. Laubacher, *The down of the e-lance economy*, „Harvard Business Review”, 1998, nr 5, s. 145–152.

klientów indywidualnych i firm nieczystości stałych, oczyszczanie ulic i chodników, prowadzenie akcji zima oraz usługi pochówku i utrzymania cmentarza.

Spółka zatrudnia 52 osoby, w tym na stanowiskach nierobotniczych 15 osób, czyli większość prac wykonywanych jest ze względu na charakter pracy ręcznie, a część maszynowo-ręcznie. Pracownicy fizyczni mają niskie kwalifikacje i wykonują prace w zawodach: ładowacze nieczystości, kierowcy, operatorzy sprzętu ciężkiego, spawacze, mechanicy, sprzątaczkę, pracownicy ds. zieleni, wysypiska śmieci i cmentarza. Najwięcej robotników – 18 osób zajmuje się odbiorem odpadów, 8 osób – pielęgnacją zieleni, 6,5 osób przeliczeniowych oczyszczaniem ulic, a pozostałe obsługą cmentarza.

Od 2002 roku zauważa się pewne zmiany w zatrudnieniu. W miejsce umów bezterminowych zwiększa się zatrudnienie według umów terminowych, wykonywania niektórych prac według umów cywilno-prawnych (umowa zlecenie, umowa o dzieło) oraz przemieszczenie pracowników stosownie do aktualnych potrzeb na różne stanowiska pracy. Umowy na czas określony mają osoby o najdłuższym stażu pracy i będące w wieku przedemerytalnym. Stosuje się łagodne podejście do uelastycznienia zatrudnienia, polegające na tym, że w miejsce odejść z przyczyn naturalnych zatrudnia się pracowników na umowy terminowe – roczne i dwuletnie. Firma unika zawierania z pracownikami po raz trzeci terminowej umowy o pracę, ponieważ z powodu przywrócenia art. 25<sup>1,22</sup> § 1 Kodeksu pracy staje się ona z mocy prawa umową na czas nieokreślony. Trzon załogi tworzy kierownictwo i główni specjaliści produkcyjni i ekonomiczno-finansowi. Pozostali zatrudnieni to pracownicy zasobowi i w niewielkim odsetku peryferyjni, wykonujący prace jednorazowo lub w okresie szczytów oraz w czasie występowania niekorzystnych warunków atmosferycznych.

## 2.1. Cel analizy outsourcingu pracowniczego

Wydzieleniu obszarów z działalności firmy powinno przyświecać to, że inni mogą zrobić usługę czy produkt lepiej i taniej. Podjęcie takich decyzji wymaga badań benchmarkingowych na rynku dotyczących możliwości, pewności, ciągłości i solidności świadczonych usług oraz ich opłacalności. Wymaga to stworzenia metodyki, pozyskania odpowiednich informacji i przeprowadzenia rachunku ekonomicznego oraz oceny techniczno-organizacyjnej możliwości zorganizowania działalności w formie samozatrudnienia. W literaturze prawniczej i ekonomicznej brak jest nawet ogólnych założeń do przeprowadzania takich badań. To w pewnym stopniu sprawia, że w praktyce firmy nie przywiązują należytej wagi do staranności prowadzenia badań. Firmy intuicyjnie oceniają korzyści, kierując się trendem mody na odchudzanie działalności firm, co ma następujące konsekwencje:

- w początkowym okresie firma – zleceniodawca kupuje usługi nieco taniej, bo samozatrudnieni stosują ceny dumpingowe,

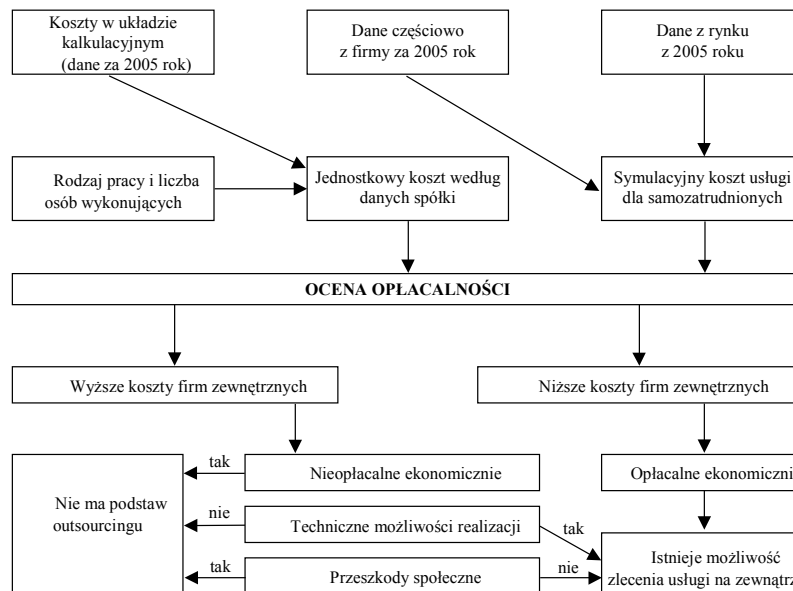
- w późniejszym okresie ceny usług rosną, a dyspozycyjność samozatrudnionych do świadczenia usług może się obniżyć, co w sumie jest mniej korzystne niż w przypadku wykonywania usług przez własnych pracowników,

- w rachunku ekonomicznym zwraca się uwagę na oszczędności pozycji „koszty pracy” bez wiązania ich z „kosztami usług wykonywanych na zewnątrz”, które są ewidencjonowane u zleceniodawców w innych pozycjach kosztów. Koszty usług rosną wyżej w stosunku do oszczędności wynagrodzeń.

W rozdziale tym przedstawiono metodykę autorki i przeprowadzone studium badawcze opłacalności zlecenia za pomocą outsourcingu pracowniczego dwóch obszarów działalności PGK. Przedmiotem badań jest efektywność zlecenia na zewnątrz odbioru nieczystości stałych oraz oczyszczanie ulic i chodników. W części są to prace wykonywane ręcznie za pomocą prostych i tanich narzędzi (miotły, grabie) a w części maszynowo-ręczne, wykonywane za pomocą urządzeń mechaniczno-transportowych. Dlatego przy wycenie kosztów usług będą brane pod uwagę nakłady pracy żywej i uprzedmiotowionej. Udział kosztów pracy w kosztach ogółem wynosi ogółem w spółce 39%, co świadczy o dużym wkładzie pracy ludzkiej w realizowaniu usług.

Proponowana metodyka (rys. 2) przeprowadzenia badań obejmuje następujące elementy:

- charakterystykę pracy i zatrudnienia,
- wyliczenie jednostkowego kosztu usługi ponoszonego przez spółkę,
- symulację kosztu usługi wykonywanej w formie samozatrudnienia,
- ocenę opłacalności.



Rys. 2. Procedura opłacalności i możliwości zlecenia usług na zewnątrz firmy

## 2.2. Badanie opłacalności outsourcingu pracowniczego dla usługi „odbiór odpadów”

### a) Charakterystyka pracy i zatrudnienia

Przedmiotem działania jest odbiór odpadów z 2455 gospodarstw domowych i firm. Podstawowym urządzeniem jest samochód śmieciarka. Do odbioru zatrudnia się pięć grup. W skład grupy wchodzi kierowca i dwóch ładowaczy, oprócz tego do utrzymania w sprawności samochodów śmieciarek i pojemników zatrudnionych jest trzech pracowników zajmujących się utrzymaniem w dobrym stanie urządzeń (samochody i pojemniki). Załoga licząca w sumie 18 pracowników jest odpowiedzialna za wykonanie według harmonogramu całości usług. W razie potrzeby i wolnego czasu pracownicy są przesuwani do innych rejonów odbioru lub innych prac.

### b) Wyliczenie rzeczywistego kosztu usługi na jednego pracownika

Na podstawie ewidencji księgowej zidentyfikowane zostały kwoty następujących składników kosztów. Są to: Koszty płacy (Kp), składki ZUS (ZUS), składki na Fundusz Pracy (FP) i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP), paliwo (P), remonty i przeglądy urządzeń (R), amortyzacja (A), koszty ubezpieczeń (U), koszty bhp (BHP), koszty ogólnozakładowe (Ko). W sumie całkowite koszty (Kc) odbioru odpadów wynosiły 910.000 zł. Dane posłużyły do wyliczenia kosztu usługi na pracownika (Up) według wzoru

$$Up = Kc : Zo, \quad (1)$$

gdzie Zo – liczba zatrudnionych do odbioru odpadów,

$$910\ 000\ \text{zł} : 18 = 50\ 555\ \text{zł}.$$

Pracownicy w badanym okresie przepracowali łącznie z godzinami nadliczbowymi (są one nie do uniknięcia) 31 860 godzin. Gp (dane z ewidencji czasu pracy). Przeciętny przepracowany czas pracy przez jednego pracownika odbioru odpadów Gm w miesiącu wynosi 177 godzin (31 860 : 18).

Dla potrzeb symulacji kosztów niezbędne jest obliczenie godzinowego kosztu usług:

$$Ug = Kc : Gp \quad \text{lub} \quad Ug = Kc : Zo \times Gm \times M, \quad (2)$$

gdzie M – liczba miesięcy pracy w roku łącznie z ustawowymi urlopami,

$$910\ 000\ \text{zł} : 177 \times 12 \times 18 = 23,80\ \text{zł}.$$

Dla badanej spółki opłaci się zlecać usługi, jeśli wartość usługi za godzinę będzie wynosić 23,80 zł przy jednoczesnym założeniu, że na obsługę dotychczas-

sowej liczby klientów samozatrudnieni nie poświęcą więcej czasu niż obecnie spółka. Czas obsługi całości usług jest zatem górnym ogranicznikiem.

Zwiększanie kosztu usług Ug i lub zmiennej Gp będzie skutkowało wzrostem całościowych kosztów usługi odbioru odpadów i konsumowaniem przez samozatrudnionych spodziewanego przez spółkę zysku. Oprócz minimalistycznego wariantu dla samozatrudnionego pokrywającego tylko ponoszone przez niego koszty, można a nawet powinno się rozpatrywać możliwości wzrostu wartości zmiennych o 2,5% wskaźnik rentowności tych usług, uzyskiwany przez spółkę PGK.

### c) Symulacja kosztów usług świadczonych w drodze samozatrudnienia

Mikroprzedsiębiorcy samozatrudniający się nie muszą tworzyć zwartej firmy, lecz prowadzić działalność w grupach trzyosobowych jak dotychczas w spółce. Zakłada się, że mikroprzedsiębiorcą jest właściciel śmieciarki, który nabył niezbędne urządzenie od byłego pracodawcy. Musi on zatrudnić, ze względu na charakter pracy, dwóch ładowaczy. Oprócz tego niezbędne remonty wykonują dwie osoby. W sumie do świadczenia usług zaangażowanych jest 17 osób. Dla mikroprzedsiębiorcy dolną granicą opłacalności jest wartość ceny usługi, pokrywająca w całości koszty oraz 5% zysk. Mikroprzedsiębiorca ponosi koszty wynagrodzeń i narzutów na płace dwóch ładowaczy oraz własnego dochodu z pracy na poziomie dotychczasowych wynagrodzeń w spółce, raty i koszty amortyzacji nabytej śmieciarki, zużycia paliwa i części do samochodu, koszty remontów i konserwacji i koszty administracyjne (prace księgowe, energia, usługi pocztowe, telefoniczne, porady prawne, koszty bhp i inne) (tabela 1).

Roczne koszty dla pozycji Rk 1, 2 i 3 są warunkiem działania

$$Rk = Sg \times Li \times 177 \times M, \quad (3)$$

gdzie:

Sg – stawka godzinowa dla *i*-tego stanowiska pracy,

Li – liczba zatrudnionych na *i*-tym stanowisku,

177 – średnia liczba godzin pracy w roku.

Roczne koszty lub wartość usług w roku (poz. 11 i 12) to wielkości agregatowe, które nie stanowią dobrego miernika do zlecenia, rozliczania i regulowania należności za usługi. Bardziej elastycznymi miernikami reagującymi na zmiany w wielkości świadczonych usług są:

- wartość lub koszt usługi w przeliczeniu na zatrudnionego równy

$$960\,178 : 17 = 56\,481 \text{ zł} \text{ lub } 1\,008\,187 : 17 = \mathbf{59\,305 \text{ zł}},$$

- godzinowa wartość lub koszt usługi równy

$$960\,178 : 17 \times 177 \times 12 = 26,59 \text{ zł} \text{ lub } 1\,008\,187 : 17 \times 177 \times 12 = \mathbf{27,92 \text{ zł}}.$$



Tabela 1

Symulacja kosztów dla outsourcingu odbioru odpadów

Lp.	Rodzaj kosztu	Stanowiska pracy <i>i</i>			Razem roczne koszty
		ładowacze	kierowcy	obsługa remontowa	
1.	stawka płac netto na godzinę „Sg”	9,00	10,0	9,50	337 716
2.	składki ZUS 43% od poz. 1 „ZUS”	3,90	4,3	4,00	145 218
3.	pozostałe narzuty na płace (2,53 od poz. 1) „N”	0,23	0,25	0,24	8 544
4.	koszty rocznie bhp „BHP”	przyjęto o 10% niższe koszty niż w firmie			12 000
5.	Roczne koszty szkoleń (szacunek na podstawie danych z firmy i potrzeb)	wzrost zapotrzebowania na szkolenia zwłaszcza dla mikroprzedsiębiorcy w zakresie prowadzenia biznesu, prawa, bhp itp.			9000
6.	Roczne raty za nabycie śmieciarki	przyjmuje się założenie że mikroprzedsiębiorcy nabywają śmieciarki ze spółki w 50% zużyte			80 000
7.	roczne raty amortyzacyjne	według danych o odpisach amortyzacyjnych stosowanych obecnie w spółce			80 000
8.	wydatki roczne na paliwo, ubezpieczenia samochodu i inne materiały związane z eksploatacją śmieciarek	według danych sprawozdawczych ze spółki			244 200
9.	roczne koszty materiałów: techniczne konserwacji i remontów samochodów i pojemników	według danych sprawozdawczych ze spółki			18 500
10.	koszty administracyjne	prowadzenie firmy wymaga podstawowych wydatków na prowadzenie ewidencji energii, usługi pocztowe, telefoniczne, wynajem pomieszczeń			25 000
11.	Ogółem koszty usług	–	–	–	960 178
12.	Wartość usługi poz. 11 × 1,05	–	–	–	1 008 187

#### d) Analiza porównawcza opłacalności usług odbioru odpadów wykonywanych w formie outsourcingu pracowniczego

Ocena opłacalności jest dokonywana przez porównanie kosztów ponoszonych przez spółkę PGK a ceną usług symulowanych dla samozatrudniających się pracowników.

- **Koszty usług** na jednego **zatrudnionego**, które wynoszą:  
w spółce MPWK – **50 555 zł**, a w firmach samozatrudniających się – **56 481 zł**.  
Różnica jest duża i wynosi aż 5926 zł na korzyść spółki PGK.
- **Koszty usług na godzinę**, które wynoszą:  
w spółce MPWK – **23,80 zł**, a w firmach samozatrudniających się – **27,92 zł**.

Godzinowe koszty pracy usługi w spółce PGK są niższe o 4,12 zł.

Widoczne korzystne różnice dotyczące kosztów odbioru odpadów ponoszonych przez spółkę PGK wskazują, że nie ma potrzeby prowadzenia porównań wartości usługi mikroprzedsiębiorcy. W stosunku do kosztów spółki, Spółka PGK realizuje usługi odbioru odpadów dla ludności po bardzo niskiej 2,5% marży zysku i nie może dowolnie jej podnosić, ponieważ jej właścicielem jest gmina. Warto zwrócić uwagę, że spółka MPGK stosuje w zatrudnieniu elastyczność czasową, polegającą na przesuwaniu pracowników w razie braku obciążenia do innych rodzajów prac. Dlatego ponoszone koszty pracy żywej i uprzedmiotowionej (samochody, pługi, zamiatarki) są odnoszone również do innego rodzaju działalności, na rzecz którego także pracują.

### **2.3. Badanie opłacalności outsourcingu pracowniczego dla oczyszczania miasta i okolicznych terenów zamiejskich**

#### **a) Charakterystyka pracy i zatrudnienia**

Drugim ważnym, poza odbiorem odpadów, przedmiotem działalności jest utrzymanie czystości dróg, ulic, niektórych placów, chodników, przystanków oraz opróżnianie koszy ulicznych (dwa razy w tygodniu), porządkowanie pasów zieleni i terenów do dojazdów zamiejskich, uszranianie i dbałość o przejezdność dróg w akcji zima i po burzach letnich. Do pracy używane są pługi śnieżne, piaskarki, ciągniki z pługiem z przodu, koparko-spycharki oraz inne specjalistyczne pojazdy w przypadku bardzo trudnych warunków zimowych.

Do wykonywania prac oczyszczania miasta oraz przejezdności dróg i chodników zatrudnionych jest w niepełnym czasie pracy 11 osób, w tym: 4 pracownice zieleni, 3 sprzątaczkę, 2 kierowców, 2 ładowaczy. Pracownicy ci nie są etatowo przypisani do pracy w działalności oczyszczania miasta. Są zatrudniani w spółce na umowy terminowe w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy i w zależności od potrzeby wykonują różne rodzaje pracy w spółce PGK. Najwięcej swojego czasu poświęcają dbałości o czystość miasta i terenów pozamiejskich objętych obsługą.

#### **b) Kalkulacja kosztów usługi realizowanej przez spółkę**

Na łączny koszt oczyszczania składają się koszty zużycia materiałów i drobnych narzędzi (sól, piasek, grabie itp.) zużycie paliwa, przeglądy i remonty sprzętu, koszty amortyzacji pracującego sprzętu, płace z obowiązkowymi narzutami oraz niezbędna część kosztów ogólnych jakie spółka PGK ponosi. Na oczyszczanie miasta spółka PGK poniosła w okresie od czerwca 2005 do czerwca 2007 roku – 245 000 zł. W kwocie tej znajdują się w odpowiednich kwotach wyżej wymienione rodzaje kosztów. Ponieważ do oceny przyjęto dwa mierniki – koszt usługi na zatrudnionego

i na jedną godzinę nie ma potrzeby szczegółowego przedstawienia analitycznych wyliczeń. Procedura wyliczeń analitycznych jest identyczna jak w tabeli 1.

Koszty usług wyliczane są zatem następująco:

• **Koszt usługi** na jednego **zatrudnionego** wynosi 39 075 zł i stanowi wynik działania

$$U_p = K_o : Z_o \times W_o, \quad (4)$$

gdzie  $W_o$  – wskaźnik obciążenia pracą pracowników w ciągu roku wynoszący 0,57,

$$245\,000 : 11 \times 0,57 = 39\,075 \text{ zł.}$$

• **Koszt usługi** na jedną **roboczogodzinę** wynosi 20,90 zł i stanowi wynik działania

$$U_g = K_o : Z_o \times W_o \times G_p \times M, \quad (5)$$

gdzie:

$G_p$  – średnia liczba godzin pracy w miesiącu wynosząca dla tej grupy 170 godzin,

$M$  – dla tego obszaru działalności wynosi 11 miesięcy pracy w roku.

$$245\,000 \times 11 \times 0,57 \times 170 \times 11 = 20,90 \text{ zł.}$$

### c) Symulacja kosztów i wartości usługi realizowanej w formie outsourcingu pracowniczego

Do symulacji przyjęto koszty, które będą ponosić samozatrudnieni. Poza podanymi w tabeli 2 mogą wystąpić ponadto inne nieprzewidziane koszty o nieznaczącej wysokości.

**Tabela 2**

Przewidywane koszty usług oczyszczania miasta i przyległych terenów

Lp.	Rodzaj kosztów	Roczne kwoty wydatków
1.	Koszt zużycia materiałów (bez paliwa) w wysokości	10 700
2.	Koszty amortyzacji tylko czterech niezbędnych urządzeń	42 000
3.	Zużycie paliwa w wysokości	50 500
4.	Niezbędne remonty urządzeń	21 000
5.	Koszty administracyjne i ogólne	19 000
6.	Koszty pracy dla sprzątaczek i pracownic zieleni na poziomie 0,90 jednostkowego kosztu pracy ładowacza	88 193
7.	Koszty pracy kierowców na poziomie jednostkowych kosztów pracy kierowców śmieciarki (są to w części ci sami kierowcy)	31 017
8.	Koszty pracy dwóch ładowaczy według tabeli 1	27 990
9.	Razem roczne koszty usługi	290 400
10.	Razem wartość roczna usług poz. 9 × 1,04	302 016

Pozycje 1, 2, 3, 4 zostały skalkulowane na podstawie rzeczywistych kosztów ponoszonych przez spółkę PGK. Koszty administracyjne i ogólne oszacowano na poziomie minimalnym, biorąc pod uwagę potrzeby szkoleń, energię, bhp, opłaty za usługi pocztowe i telekomunikację i prowadzenie ewidencji księgowej, wynajem pomieszczeń.

Do obliczenia godzinowych i rocznych kosztów pracy pracownic zieleni, sprzętaczek oraz kierowców przyjęto wskaźnik relacji ich płac w spółce w stosunku do płacy ładowacza P i kierowcy (według tabeli 1). Zatem:

• **Godzinowe koszty pracy dla pracownic zieleni i sprzętaczek** stanowią wynik działania:

$$K_g = \sum \text{poz } 1 + 2,3 \text{ (tabela 1)} \times P, \quad (6)$$

gdzie  $P$  – wskaźnik płac badanej grupy w stosunku do płac grupy stanowiącej podstawę odniesienia, czyli

$$(9,0 + 3,90 + 0,23) \times 0,9 = 11,82 \text{ zł} \quad W_o = 0,9,$$

**kierowców** stanowią wynik działania:

$$(10 + 4,3 + 0,25) \times 1,0 = 14,55 \text{ zł} \quad W_o = 1,0,$$

**ładowaczy** stanowią wynik działania:

$$(9,0 + 3,90 + 0,23) = 13,13 \text{ zł} \quad W_o = 1,0.$$

• **Roczne koszty pracy  $K_r$**  stanowią wynik działania dla: pracownic zieleni, sprzętaczek

$$K_r = K_g \times G_m \times L_i \times W_o \times M \quad (7)$$

$$11,82 \times 7 \times 170 \times 0,57 \times 11 = 88\,193 \text{ zł}$$

kierowców

$$14,55 \times 2 \times 170 \times 0,57 \times 11 = 31\,017 \text{ zł}$$

ładowaczy

$$13,13 \times 2 \times 170 \times 0,57 \times 11 = 27\,990 \text{ zł.}$$

Wyliczenie kosztu usługi na jednego samozatrudnionego:

$$290\,400 : 11 \times 0,57 = 46\,315 \text{ zł}$$

na godzinę pracy samozatrudnionego

$$290\,400 : 11 \times 0,57 \times 170 \times 11 = 24,77 \text{ zł.}$$

#### **d) Analiza porównawcza opłacalności usług wykonywanych w formie outsourcingu pracowniczego**

Podobnie jak w przypadku odbioru odpadów ocena opłacalności zostaje przeprowadzona na podstawie kosztu usług ponoszonego przez spółkę oraz kosztu (lub wartości) wykonywania usług przez firmy zewnętrzne. Koszty usług wynoszą:

- na jednego zatrudnionego – w spółce 39 075 zł, na zewnątrz – 46 315 zł,
- na jedną roboczogodzinę – w spółce – 20,90 zł, na zewnątrz – 24,77 zł.

Koszty usług zewnętrznych są o około 12% wyższe, a wartość usług uwzględniająca zysk o 16% jest wyższa niż koszty ponoszone przez firmę. Jest to spowodowane dużym obciążeniem małych outsourcingowych firm pracownicznych utrzymaniem i inwestowaniem w nabyciu różnorodnego sprzętu niezbędnego do wykonywania usług, wyższymi kosztami administracji oraz brakiem elastyczności w przesuwaniu pracowników do innych prac w przypadku braku obciążenia jak ma to miejsce w spółce PGK.

### **3. Ogólna ocena elastycznego zatrudnienia**

W podsumowaniu należy stwierdzić, że nie wszystkie formy elastycznego zatrudnienia są wskazane ze względów ekonomicznych, technicznych i społecznych. Spółka PGK nie przewiduje w najbliższym czasie organizowania działalności w formie outsourcingu pracowniczego.

Stosowane obecne formy uelastyczniania zatrudnienia, polegające na zawieraniu umów terminowych oraz okresowego przesuwania pracowników do różnego rodzaju prac w zależności od sezonowości prac, są wystarczające. Takie rozwiązania znacznie przyczyniają się do obniżenia kosztów usług. W innej spółce PGK zlecenie usług finansowo-księgowych, brak odbioru odpadów z dużej firmy zwiększyło koszty ponad 8% i pogorszyło jakość usług oraz bieżącą dostępność do informacji finansowo-księgowych.

Outsourcing może być złudną receptą na obniżanie kosztów i uproszczenie zarządzania. Dlatego każda próba rozkooperowania działalności firmy musi być sprawdzona za pomocą dokładnego rachunku ekonomicznego. Należy zbadać możliwości techniczno-organizacyjne u podzleceniodawcy, a także po części skutki społeczne.

#### **Bibliografia**

- [1] SEKULA Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [2] LIS K., *Samozatrudnienie i inne formy minimalizacji kosztów pracy*, ODKK, Gdańsk 2003.

- [3] MOSZYŃSKI L., RITLER H., *Niezależni współpracownicy firmy jako wyzwanie do zarządzania zasobami ludzkimi*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 2003, nr 12.
- [4] PISARCZYK W., *Różne formy zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.
- [5] LIPSKI S., *Nowe trendy w stosunkach między pracodawcą a pracownikiem*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, 2001, nr 10.
- [6] MALYSZ F., *Różne formy zatrudnienia, cz. II, Nietypowe formy zatrudnienia*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006.
- [7] PIĄTKOWSKI J., *Zagadnienia prawne stosunku pracy po nowelizacji Kodeksu Pracy*, Toruń, TNOiK, 2003.
- [8] MALONE T.W., LAUBACHER R.J., *The down of the e-lance economy*, „Harvard Business Review”, 1998, nr 5.

### **An employee outsourcing profitability in the municipal service**

The paper presents circumstances of applying more and more often different forms of flexible employment. One of such forms is a staff self-employment. The essence and aims of the staff self-employment have been defined, pointing out its advantages and disadvantages. Nowadays a reduction of the activity has become a common practice in Polish companies. It consists in charging company's employees with activities as an independent businessmen. There are no methods and procedures available in the literature on carrying out precise research concerning the production, technical and economical effects of organizing activity in the form of self-employment. The main part of the paper deals with examination of the profitability of outsourcing by a municipal company of two kinds of services: waste reception and cleaning the city and surroundings. A four step methodology has been proposed in the research:

- a) characteristics of the work and employment,
- b) calculation of a unit cost of the service paid by a previous company,
- c) simulation of a cost of the service performed by the self-employed,
- d) estimation of the profitability.

The research have shown that the outsourcing is not profitable and not much advantageous for the self-employed.

Keywords: *self-employment, flexibility, methodology, effectiveness, services, profitability, simulation, analysis*