

PROCES SCIVILŇOVANIA SLUŽIEB – ZAVÁDZANIE OUTSOURCINGU V REZORTE MINISTERSTVA OBRANY SR

Soňa Jirásková

ABSTRAKT

Uvedený príspevok sa zaoberá možnosťami využívania outsourcingu ako ekonomického nástroja riadenia a procesom scivilňovania služieb v rezorte obrany. Outsourcing zabezpečuje efektívnejšie využívanie zdrojov nielen v podnikateľských subjektoch, ale v poslednej dobe aj vo verejnom sektore. Tento nástroj umožňuje organizácii „odsunúť“ komplementárne činnosti mimo nej za účelom aktivácie vlastných zdrojov pre zabezpečenie hlavnej činnosti. Outsourcing je nástrojom zmeny organizačnej štruktúry, nástrojom na efektívnejšie využívanie zdrojov, nástrojom na zníženie rizík, nástrojom na lepšie plnenie hlavnej činnosti a znamená v podstate pokračujúcu deľbu práce. Uplatňovanie outsourcingu vo verejnom sektore predstavuje spoluprácu verejného a súkromného sektora pri zaisťovaní všeobecne prospešných služieb.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: outsourcing, scivilňovanie služieb, verejný sektor, rezort obrany

JEL klasifikácia: M55, N4

ÚVOD

V súlade s Obrannou stratégiou ozbrojených síl SR a koncepciou výstavby ozbrojených síl SR podľa MODELU 2010 sa ozbrojené sily SR v súčasnom období orientujú na plnenie špecifických vojenských činností so súčasným útlmom činností „nevojenských“. V praxi to znamená, že všetko úsilie a efektivita sú sústredované na oblasť výcviku profesionálnych vojakov, na udržiavanie bojovej pripravenosti, plnenie úloh vyplývajúcich z dohôd Aliancie NATO. Všetky ostatné činnosti, ktoré svojou povahou majú charakter všeobecného zabezpečenia ozbrojených síl službami t. j. stravovanie, upratovanie, stráženie vojenských objektov, opravovanie odevov a obuvi a pod. nie sú priamo spojené s vojenskou činnosťou, a z toho dôvodu budú zabezpečované prostredníctvom dodávateľov z civilného sektora. V časti 1. 3. 1 Modelu 2010 sa uvádza, že štruktúra logistiky zabezpečenia sa zmení tak, aby poskytla zodpovedajúcejšiu podporu a lepšie odrážala postupy NATO. Počas transformačného procesu logistiky sa zabezpečovanie vybraných služieb postupne (po vytvorení podmienok) presunie na civilný sektor.

Proces scivilňovania služieb, nazývaný odborne aj **outsourcing** bol v rezorte Ministerstva obrany SR zahájený v roku 2003. Cieľom je perspektívne dosiahnuť v tejto oblasti úroveň porovnateľnú s inými armádami členských štátov NATO, v ktorých je proces využívania tohto ekonomického nástroja už každodennou realitou a súčasťou zabezpečenia života vojsk.

1. OUTSOURCING – MODERNÝ EKONOMICKÝ NÁSTROJ RIADENIA

Vymedzenie pojmu

Outsourcing je pojem, ktorý pochádza z americkej angličtiny, výraz *to outsource* znamená odsunúť, vytesniť. V preklade by sa outsourcing mohol definovať ako „využívanie externých služieb“. Organizácia môže v rámci svojej činnosti pre svoje potreby využívať svoje vnútorné zdroje. Outsourcing je taký stav, kedy vstup, ktorý by inak organizácia získavala z vlastných zdrojov, kúpi od iného podnikateľského subjektu ako službu, prípadne ako tovar (Synek, 2003). Tým odstráni interné činnosti súvisiace s obhospodarováním zdroja a tento zdroj od seba „odsunie“. Pojem outsourcing je odvodený z anglického „OUTside reSOURCE usING“ (využívanie vonkajších zdrojov), tým je vyjadrené, že určitá organizácia chce využívať zdroje, ktoré odoberie od inej organizácie. Táto organizácia môže byť úsekom vyčleneným z nej samotnej, alebo môže byť úplne cudzia (interný alebo externý outsourcing). Pojem outsourcing vyjadruje možnosti pre optimalizáciu podnikových funkcií a procesov poverovaním externých poskytovateľov služieb výkonmi, ktoré boli predtým vykonávané vnútornými funkčnými jednotkami. Outsourcing vlastne vyjadruje pokračujúcu deľbu práce. Zahŕňa obvykle také funkčné oblasti, ktoré nesúvisia s hlavným predmetom činnosti organizácie. Jednou z významných podmienok úspešného podnikania je dokázať dlhodobo sústrediť svoje aktivity na prioritné činnosti firmy. To však znamená ne strácať čas aktivitami, ktoré nesúvisia priamo s hlavným smerovaním organizácie, aj keď sú pre jej chod nevyhnutné. Najväčšiu výhodu využitia outsourcingu predstavujú ušetrené náklady a čas.

Medzi tri najvyššie priority dnešného manažmentu patrí znižovanie nákladov (35 %), sústredenie sa na kľúčové aktivity podnikania (32 %) a budovanie variabilnej štruktúry nákladov (13 %). Dovedna 80 % rozhodnutí v prospech outsourcingu spadá do oblasti operatívneho a taktického riadenia.

Pojem outsourcing sa používa prevažne v spojení s využívaním služieb od externého subjektu, ktorý sa na daný typ služieb špecializuje (doprava, informačné technológie, údržba, skladové funkcie, finančné a účtovné operácie, distribúcia materiálu apod.). Tento subjekt preberá aj zodpovednosť za komplexné zaistenie tejto aktivity (služby). Zabezpečenie konkrétnej služby má podobu uzatvoreného zmluvného vzťahu medzi organizáciou a outsourcingovou firmou. Primárnym motívom využívania tejto metódy je dlhodobé šetrenie nákladov so súbežným skvalitňovaním hlavnej činnosti organizácie. Outsourcing v širšom zmysle slova zahŕňa celý "životný" cyklus spolupráce, vrátane etapy fungovania vzájomných partnerských vzťahov. Ďalej zahŕňa aj systém monitoringu, krízový plán havarijných situácií, prípadne i postup predčasného ukončenia vzťahov.

Z hľadiska vlastníckeho postavenia spolupracujúcich partnerov možno rozlíšiť tri formy outsourcingu:

1. **vnútorný outsourcing** (Inhouse Outsourcing) **insourcing** – poskytovateľ služby je súčasťou organizačnej štruktúry zákazníka formou divízie, alebo samostatnej organizačnej zložky,
2. **závislý outsourcing** (Subordinate Outsourcing) – zákazník má kapitálovú účasť vo firme poskytovateľa, ktorá je samostatným právnym subjektom (napr. dcérska spoločnosť materskej organizácie),
3. **nezávislý (klasický) outsourcing** (Independent Outsourcing) – spolupráca dvoch nezávislých partnerov.

Podľa oblasti pôsobenia sa v praxi vyskytuje:

1. outsourcing ľudských zdrojov,
2. outsourcing technickej podpory,
3. outsourcing aplikácií.

2. OUTSOURCING VO VEREJNOM SEKTORE

Možnosť využitia outsourcingu v rezorte obrany

Od 90. rokov minulého storočia je vo verejnom sektore zaznamenávaný trend neustáleho znižovania verejných výdavkov a tlak na efektívne využívanie verejných finančných zdrojov. Jednotlivé nástroje manažmentu využívané v podnikateľskom prostredí ako sú napr. leasing, controlling, interný audit, projektové financovanie, outsourcing sa postupne zavádzajú aj do nepodnikateľskej sféry. Takisto možno hovoriť **o využívaní súkromných finančných zdrojov na zabezpečenie služieb vo verejnom záujme**. Využitím outsourcingu vo verejnom sektore sa optimalizuje rozloženie rizík (existujúce riziká sa preniesú na súkromný sektor), zaistí sa vyššia úroveň verejných služieb (využitím kvalít privátneho sektora v oblasti technickej, finančnej, manažérskej, inovačnej), spolupráca medzi súkromným a verejným sektorom je obojstranne výhodná (pre súkromný sektor poskytovanie outsourcingových služieb znamená zabezpečenie dlhodobého toku peňažných príjmov) (Krč, 2003).

Predpokladané prínosy a riziká pri využívaní outsourcingu v rezorte Ministerstva obrany SR

Tabuľka 1 Výhody uplatňovania outsourcingu v podnikateľskej sfére a v rezorte obrany

Výhody uplatňovania outsourcingu v podnikateľskej sfére	Výhody uplatňovania outsourcingu v rezorte obrany
dlhodobé zníženie a kontrola nákladov - možná transformácia fixných nákladov na náklady variabilné. Organizácia nemusí vynakladať finančné prostriedky na obstaranie majetku, a pritom ho môže plnohodnotne využívať. Nemusí investovať do vzdelávania, či udržiavania úrovne vlastných špecialistov, no pritom ich má k dispozícii podľa potreby. Ak rastú či klesajú požiadavky na technické, či personálne zdroje, organizácia nemusí okamžite hľadať dodatočné zdroje, alebo riešiť problém ako využiť prebytočné kapacity. skvalitňovanie hlavnej činnosti - organizácia sa môže plne koncentrovať na hlavný predmet svojej činnosti a nerozptyľuje sa pridruženými činnosťami; podpora kľúčových kompetencií manažérov - outsourcing odbremeňuje manažérov od opakujúcich sa (vedenie účtovníctva) a vedľajších činností (oblasť zásobovania), a tak im umožňuje sústrediť sa na prioritné oblasti riadenia; ekonomická výhodnosť - zníženie operatívnych nákladov na vývoj, marketing, obstaranie hardvérového a softvérového vybavenia, a pod. presun zodpovednosti (znižovanie rizika) - ekonomické riziká spojené s vlastníctvom majetku, vedenie agendy súvisiace s ľudskými zdrojmi prechádza na poskytovateľa outsourcingových služieb. Akékoľvek problémy, ktoré sa vyskytnú, je povinná riešiť outsourcingová firma.	- zameranie sa na dosahovanie primárneho cieľa rezortu - efektívnejšie využívanie zdrojov určených na zabezpečenie obrany štátu, - zníženie nákladov a súčasné zvýšenie kvality zabezpečovaných služieb, - presun zodpovednosti a rizík na súkromný sektor, - transparentnosť – výber dodávateľov sa uskutoční prostredníctvom procesu verejného obstarávania,

plánovanie finančných zdrojov - investície do napr. IT infraštruktúry nepredstavujú pre organizáciu nárazovú záťaž, keďže náklady na tieto služby sú rozložené do dlhšieho časového horizontu. Náklady možno plánovať na dlhšie obdobie.	
--	--

Tabuľka 2 Riziká spojené s využívaním outsourcingu v podnikateľskej sfére a v rezorte obrany

Riziká spojené s využitím outsourcingu v podnikateľskej sfére	Riziká spojené s využitím outsourcingu v rezorte obrany
nevyhnutnosť zásahov do organizačnej štruktúry, strata kontroly nad danou činnosťou, nezvratnosť rozhodnutí, závislosť na cudzom subjekte, možný monopol na strane poskytovateľa služieb, možnosť nesplnenia dodávky v požadovanom množstve, kvalite, prípadne v stanovenom termíne a vznik dodatočných nákladov spojených s hľadaním substitučného dodávateľa, prenikanie tokov informácií mimo organizácie, únik „citlivých informácií“, možnosť straty dôležitých schopností organizácie (napr. vedenie finančného účtovníctva).	vznik korupčného prostredia, zložité a nákladné zmluvné vzťahy, možné zadĺženie budúcich generácií, možné riziká pri poskytovaní služieb v prípade vojenského konfliktu (vystavovanie súkromných firiem bojovým rizikám) problémy so zabezpečovaním služieb v bojových operáciách mimo územia štátu.

V tabuľkách 1 a 2 sú uvedené hlavné výhody a riziká uplatňovania outsourcingu v podnikateľských subjektoch a v rezorte obrany. Uvedeným rizikám sa možno vyhnúť precíznym vypracovaním zmluvy medzi organizáciou a externým poskytovateľom outsourcingu. Väčšina subjektov očakáva od zavedenia outsourcingu zníženie nákladov a zvýšenie efektívnosti, no v skutočnosti sa môže stať, že v počiatočných štádiách od uzavretia zmluvy náklady narastú. Tento stav môže nastať vtedy, ak organizácia nedokáže presne vyčíslieť náklady na určitú činnosť zabezpečovanú interne, dôjde k nesprávnym odhadom želaného efektu, prípadne outsourcingové zmluvy a celý proces zavedenia outsourcingu sú pripravené zle. Efekty a výhody využitia tohto nástroja manažmentu sa prejavujú až po dlhšom časovom odstupe. V rezorte obrany k možným rizikám pristupujú i riziká špecifické, spojené s poskytovaním čistého verejného statku, ktorým je zabezpečenie obrany územia štátu. Z týchto dôvodov je nutné pri výbere činností vhodných na outsourcing pristupovať veľmi citlivo a uvažovať.

Proces scivilňovania služieb v rezorte MO SR.

Poskytovanie služieb v prospech ozbrojených síl SR v súčasnosti vo väčšej miere zabezpečujú organické jednotky ozbrojených síl v zostave útvarov a logistických zariadení. Výkonom služieb v prospech ozbrojených síl SR sa zaoberá veľký počet príslušníkov

logistických jednotiek. Poskytovanie služieb v požadovanom rozsahu vyžaduje veľký počet pracovníkov, ich výcvik, vybavenie a určité prevádzkové náklady, pričom v mnohých prípadoch je nízka efektívnosť vykonávania služieb. Profesionalizácia Ozbromených síl SR vyžaduje zabezpečiť poskytovanie služieb v oblasti stravovania, opráv odevov a obuvi, upratovania, kúrenia, záhradníckych služieb a fyzickej ochrany objektov prostredníctvom kvalifikovaných dodávateľov z civilného sektora.

Ciele sledované pri využívaní outsourcingu v rezorte MO SR

Hlavným cieľom pri zavádzaní outsourcingu v rezorte obrany je úspora zdrojov, ktoré boli používané na zabezpečenie služieb (podporných činností) a ich následné využitie na zabezpečenie hlavnej – primárnej činnosti ozbrojených síl t. j. obrany štátu. K ďalším cieľom patrí:

- nahradenie činností, ktoré vykonávali vojaci základnej služby a občianski zamestnanci,
- minimalizácia nákladov spojených s vykonávanými činnosťami,
- spolupráca vojenského a civilného sektora formou poskytovania podnikateľských a pracovných príležitostí,
- zvýšenie kvality služieb,
- zníženie počtu podporného personálu.

Na základe nariadenia náčelníka Generálneho štábu ozbrojených síl SR č. p. ŠbLog-46/4-34/2003-OdLogPD zo 17. marca 2003 bol vypracovaný plán scivilnenia poskytovaných služieb pre Ozbromené sily SR v oblasti stravovania, opráv odevov a obuvi, upratovania, kúrenia a fyzickej ochrany objektov. Na základe plánu sa postupne od roku 2004 do roku 2006 v jednotlivých vojenských útvaroch zabezpečí privatizácia uvedených služieb. Harmonogram scivilnenia služieb je nasledovný:

- Scivilnenie opráv odevov a obuvi – do 1. 7. 2004.
- Scivilnenie kúrenia objektov – do 1. 10. 2004.
- Scivilnenie služieb upratovania – do konca roka 2004.

V roku **2005** sa uskutoční prechod na poskytovanie služieb civilnými dodávateľmi v 43 útvaroch a zariadeniach v oblasti stravovania a 23 útvaroch a zariadeniach v oblasti fyzickej ochrany objektov.

V roku **2006** bude scivilnenie služieb dokončené v oblasti stravovania v 21 útvaroch a zariadeniach a fyzickej ochrany v 7 útvaroch a zariadeniach.

Proces scivilňovania služieb sa nebude týkať v tomto období príspevkových organizácií v pôsobnosti rezortu MO SR.

Pri uzatváraní zmlúv bola prijatá zásada, že obstarávanie uvedených služieb je zmluvne dohodnuté najmenej na dobu 48 mesiacov. Verejné súťaže sa realizujú pri rešpektovaní právomocí pri obstarávaní služieb podľa smerníc Ministerstva obrany SR č. 5/2002 o verejnom obstarávaní. U testovacích útvarov zabezpečenie služieb bude vykonávané prostredníctvom **Úradu pre akvizície a investície MO SR**. V ostatných útvaroch a zariadeniach sa budú verejné obstarávania v oblasti stravovania a fyzickej ochrany objektov zabezpečovať vo vlastnej pôsobnosti. Verejné obstarávanie v oblasti kúrenia a upratovania sa budú realizovať prostredníctvom posádkových správ budov. V prípade, že príslušný útvar nedisponuje pracovníkmi špecializovanými v oblasti verejného obstarávania, postúpi špecifikácie na obstaranie služieb služobným postupom prostredníctvom veliteľa útvaru na štáb logistiky Generálneho štábu ozbrojených síl SR.

ZÁVER

Zvýšenie výkonnosti organizácie predpokladá využívať moderné ekonomické nástroje riadenia. V nadväznosti na tieto tendencie rastie potreba zefektívňovania hlavnej činnosti organizácie a „odsunutie“ činností vedľajších. Takéto riešenie ponúka uplatnenie outsourcingu. Outsourcing umožňuje organizácii efektívnejšie využitie jej zdrojov a zameranie sa na jej hlavnú činnosť. V súčasnosti sa táto metóda začína uplatňovať aj v rezorte obrany. V súvislosti s profesionalizáciou armády pomocné činnosti, ako sú stravovacie, upratovacie služby, ochrana a údržba vojenských objektov, sú postupne zabezpečované prostredníctvom dodávateľov z civilného sektora.

LITERATÚRA

1. Interné materiály Generálneho štábu ozbrojených síl SR.
2. FOLTÍN, P. – BUTOROVÁ, P. – OLŠOVSKÁ, R.: *Outsourcing v podmínkách ozbrojených síl*. In: Zborník Vojenská logistika 2005. Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2005. str. 195 – 203. ISBN 580-8040-258-2.
3. KRČ, M.: *Některé zkušenosti ze zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany*. Vojenské rozhledy. Ročník 12, č.3, 2003. str. 71 – 81. ISSN 1210-3292
4. OLŠOVSKÁ, R. – BUTOROVÁ, P.: *Podstata a fáze outsourcingového procesu*. In: Zborník z medzinárodnej konferencie CATE 2005 „Ekonomika, logistika a ekologie v ozbrojených silách“. Brno, 2005. str. 259 – 266. ISBN 80-7231-012-7.
5. OLŠOVSKÁ, R. – BUTOROVÁ, P. – FOLTÍN, P.: *Outsourcing – podstata, přínosy a rizika použití*. In: Zborník Vojenská logistika 2005. Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2005. str. 204 – 209. ISBN 580-8040-258-2
6. SYNEK, M. a kol.: *Managžerská ekonomika*. 3. vydanie, Praha: GRADA PUBLISHING, 2003. str. 75. ISBN 80-247-0515-X

INFORMÁCIE O AUTOROKE

Ing. Soňa Jirášková pracuje ako asistentka na Katedre manažmentu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši. Venuje sa problematike podnikových financií, účtovníctva a využívaniu ekonomických nástrojov riadenia v podnikateľskej sfére a v rezorte obrany.

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš
jiraskova@aoslm.sk, č. t. 0960423525