

Prípadová štúdia: Úspora nákladov pri využití Outsourcingu

OUTSOURCING – z angl. „*Outside Resource Using*“, čo v slovenskom ekvivalente znamená „*využitie vonkajších zdrojov*“. Ide o riešenie, ktoré dokáže v spoločnosti uvoľniť potenciál viazaný v oblastiach, ktoré nepatria medzi kľúčové činnosti (napr. *oblasť IS/IT, doprava, administratíva, údržba, facility služby, personalistika a pod.*) Pri outsourcingu využíva organizácia na zabezpečenie podporných procesov dodávateľskú firmu. Potenciál efektu je v úspore nákladov, zvýšení času a priestoru venovanému sa hlavnému predmetu podnikania, ako aj zvýšeniu úrovne kvality týchto procesov. Prípadová štúdia prezentuje originálnu metodiku (postupnosť krokov) stanovenia úspory nákladov v podmienkach bližšie nešpecifikovaného podniku DSP.

1. Krok: Analýza nákladov zabezpečenia činnosti vybraného organizačného útvaru

Ekonomická dimenzia outsourcingu, teda úspora nákladov, je jedným z prvých kritérií pri návrhu vyčlenenia určitých činností z podniku i pri následnom hodnotení jeho úspešnosti. V roku 20XY bola v danej spoločnosti nasledovná štruktúra nákladov (Tab 1.). Ako potenciálny útvar vhodný na posúdenie využitia outsourcingového princípu bol zvolený personálny útvar

Tabuľka 1 Štruktúra nákladov vybraného podniku, za rok 20XY

Nákladový druh	Náklady (€)	Podiel na režijných N	Podiel na celkových N
priame náklady	14 226 372 €	-	54 %
režijné náklady	12 125 470 €	100 %	46 %
z toho:			
- výrobná réžia	4 952 394 €	40,8 %	18,8 %
- správna réžia	7 173 075 €	59,2 %	27,2 %
z toho:			
-		x ₁ %	y ₁ %
- náklady personálneho útvaru	156 934 €	1,3 %	0,6 %
- náklady útvaru informatiky	227 199 €	1,9 %	0,9 %
-		x _n %	y _n %

Dôležitá je aj štruktúra nákladov daného útvaru. Tabuľka 2 zobrazuje náklady, ktoré priamo vznikajú v personálnom útvaru (*spotreba materiálu, osobné náklady, odpisy, telekomunikačné poplatky*) ako aj náklady podniku, ktoré sú priradené personálnemu útvaru na základe rozpočítania pomocou rozvrhového kľúča. Rozvrhovým kľúčom napríklad v prípade rozpočítania *nákladov na vykurovanie* je rozloha priestorov v m², *elektrickej energie a vodného resp. stočného* podľa počtu zamestnancov.

Tabuľka 2 Režijné náklady personálneho útvaru v roku 200X

Režijné náklady	Náklady / €	Obsah nákladovej položky
spotreba materiálu	6 782 €	<i>pomocný materiál, ochranné pomôcky, drobný majetok a pohonné hmoty</i>
osobné náklady	109 140 €	<i>mzdy, odvody, tvorba sociálneho fondu, dôchodkové príspevky</i>
odpisy	4 127 €	<i>odpisy DHM a DNM v danom stredisku</i>
vnútropodnikový náklad	4 836 €	<i>telekomunikácie, teplo, elektrická energia, vodné a stočné</i>
ostatné náklady	32 049 €	<i>opravy, údržba strojov a áut, cestovné, reprezentačné náklady, telefónne poplatky, poštovné poplatky, leasing, nájomné, školenie,</i>
Celkové RN personálneho útvaru	156 934 €/rok	

V prípade ak sa daná spoločnosť rozhodne pre **komplexnú formu outsourcingu personálnej oblasti**, je potrebné aby si stanovila vlastné náklady na vybranú činnosť, a to vo forme mesačných nákladov na jedného zamestnanca (tab 3).

Tabuľka 3 Stanovenie nákladov na jedného zamestnanca

Celkové režijné náklady personálneho útvaru	156 934 €/rok
Počet zamestnancov podniku (priemer roku 200X)	522 zamestnancov
Vlastné náklady na jedného zamestnanca	25,05 €/mesiac

2. Stanovenie nákladov na zabezpečenie činností personálneho útvaru formou komplexného outsourcingu

Kriteriálne náklady ekonomickej výhodnosti alternatív zabezpečenia personálnych činností formou komplexného outsourcingu externou organizáciou sú zložené z dvoch častí:

- **náklady na službu** predstavujú konkrétnu platbu za outsourcing poskytovateľovi tejto služby (*v našom prípade na úrovni vlastných nákladov na 1 zamestnanca – 25,05 €/mesiac.)
- **kooperačné náklady** – (administratívne, mzdové a ostatné náklady vlastnej réžie, ktoré bude nutné vynaložiť pre proces výberu a následného udržiavanie kontaktu s externou organizáciou). (*Výška týchto kooperačných nákladov je stanovená expertným odhadom 7 000 €/rok).

Kriteriálne náklady je možné vyčísliť dvoma spôsobmi:

a) celkové kriteriálne náklady za účtovné obdobie (KN_{úo})

KN_{úo} = ročné náklady personálneho útvaru - ročné kooperačné náklady,

$$\text{KN}_{\text{úo}} = 156\,934 \text{ €} - 7\,000 \text{ €} = 149\,934 \text{ €/rok}$$

b) kriteriálne náklady na jedného zamestnanca (KN_z)

KN_z = mesačné náklady na zamest. – mesačné kooperačné náklady zamest.,

$$\text{KN}_{\text{z}} = 25,05 \text{ €} - (7000/522)/12 = 23,87 \text{ €/mesiac/zamest}$$

Z daného vyplýva, že každá ponuka externej spoločnosti, ktorá dokáže v požadovanej kvalite zabezpečiť všetky činnosti personálneho útvaru, na úrovni menšej ako 23,87 €/zamestnanca a mesiac, bude potenciálne generovať úsporu nákladov. V prípade vyčíslenia zmluvnej sumy za outsourcing personálnych procesov na ročne báze, dokáže generovať úsporu len suma pod úrovňou 150000 €/rok.

3. Stanovenie nákladov na zabezpečenie vybraného procesu personálneho útvaru formou selektívneho (čiastočného) outsourcingu

Selektívny outsourcing je vyčlenenie niektorého procesu (procesov) z ucelenej oblasti a ich zabezpečovanie externým subjektom. Stanovenie režijných nákladov jednotlivých procesov je veľmi náročná problematika, ktorá môže výraznou mierou ovplyvniť celý proces rozhodovania. V tomto prípade je možné využiť metodiku procesne orientovanej kalkulácie nákladov (Activity Based Costing), ktorá dokáže vyjadriť výšku nákladov na proces, činnosť (aktivitu). V našom prípade celý postup kalkulácie a určenia hraničných nákladov pozostával z niekoľkých krokov:

- **podrobná identifikácia procesov a činností personálneho útvaru,**
- **analýza nákladov personálneho útvaru** (viď problematiku komplexného outsourcingu tabuľka 2),
- **určenie rozvrhovej základne (časového fondu) jednotlivých procesov,**
- **stanovenie sadzby režijných nákladov identifikovaných procesov** (ako podielu režijných nákladov a rozvrhovej základne),
- **stanovenie režijných nákladov na jednotlivé procesy** (aplikáciou sadzby k výške rozvrhovej základne jednotlivých procesov).

a) Identifikácia procesov a činností personálneho útvaru

Tabuľka 4 Procesy a činnosti vykonávané personálnym útvarom (skráteneý zoznam vedľajších činností)

PROCES	HLAVNÁ ČINNOSŤ	VEĎAJŠIA ČINNOSŤ
Obsadzovanie pozícií v podniku	identifikácia požiadaviek na prac. silu	- identifikácia potreby získavania zamestnancov - analýza pracovného miesta, -
	výber pracovníkov	- náborová kampaň (inzercia), - hodnotenie uchádzačov, - oslovenie uchádzačov, -
	nástupné školenie	- informácie o pracovnom práve (person. odd.), - informácie o bezpečnosti, hygiene práce a o PO, -
Zabezpečenie kvalifikovanej pracovnej sily	adaptačný proces	- vypracovanie programu adaptačného procesu, - hodnotenie adaptačného procesu, -
	hodnotenie zamestnancov	- vypracovanie harmonogramu priebehu hodnotenia, - uskutočnenie samotného hodnotenia, -
	vzdelávanie	- výber vzdelávacej organizácie, - školenie, -
Personálna administratíva a mzdová agenda	vedenie administratívnej agendy	- vybavenie administratívnej agendy - v prípade prijímania, preradenia, uvoľňovania, - vedenie osobnej evidencie, vystavovanie zmlúv, zmeny pracovných zmlúv, výpovede, dohody ..., -
	vedenie mzdovej agendy	- preberanie dokladov na spracovanie výplat, - vykonávanie činností spojených s výpočtom miezd, -
Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci	starostlivosť o bezpečnosť zamestnancov	- kontrola bezpečnosti strojového zariadenia,, - zabezpečenie ochranného odevu.
	starostlivosť o zdravie zamestnancov	- preventívne prehliadky, - rekondično-ozdravovacie pobyty, liečenie.

b) Určenie rozvrhovej základne (časového fondu) jednotlivých procesov

Pre určenie časového fondu definovaných procesov bolo potrebné vyjadriť %-nu zainteresovanosť jednotlivých zamestnancov na týchto procesoch (tabuľka 5) a jej následné pretransformovanie do údajov časového fondu (analýzou pracovných náplní jednotlivých zamestnancov v kombinácii s metódou momentového pozorovania a rozhovorov so zamestnancami a ich nadriadenými).

Tabuľka 5 Zainteresovanosť zamestnancov pri zabezpečovaní jednotlivých procesov v %

PROCESY	ZAMESTNANCI						Celkový časový fond procesu
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Obsadzovanie pozícií v podniku	-	-	-	-	70% 1302 hod	30% 558 hod	1 860 hod
Zabezpečenie kvalifikovanej pracovnej sily	-	-	-	-	20% 372 hod	60% 1116 hod	1 488 hod
Personálna administratíva + mzdová agenda	-	100% 1860 hod	100% 1860 hod	100% 1860 hod	10% 186 hod	10% 186 hod	5 952 hod
Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci	100% 1860 hod	-	-	-	-	-	1 860 hod
Časový fond celkom							11 160 hod*

* - počet zamestnancov personálneho útvaru: 6 zamestnancov
 - dĺžka pracovnej doby: 7,5 hod/deň
 - nominálny fond pracovnej doby: 248 dní

c) Stanovenie kalkulačnej sadzby režijných nákladov

sadzba = objem režijných nákladov / rozvrhová základňa

sadzba RN personálneho útvaru = 156 934 € / 11 160 hod = **14,07 €/hod**

d) Stanovenie režijných nákladov na jednotlivé procesy

Použitím sadzby režijných nákladov a údajov o čase venovanom zabezpečeniu jednotlivých procesov je možné vyčísliť ročné náklady na jednotlivé procesy (tabuľka 6).

Tabuľka 6 Režijné náklady jednotlivých procesov (údaje v €)

Procesy	Zamestnanci						Režijné náklady procesu
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
obsadzovanie pozícií v podniku	0	0	0	0	18 319 €	7 851 €	26 170 €
zabezpečenie kvalifikovanej pracovnej sily	0	0	0	0	5 234 €	15 702 €	20 936 €
personálna admin. a mzdová agenda	0	26 170 €	26 170 €	26 170 €	2 617 €	2 617 €	83 744 €
bezpečnosť a ochrana zdravia	26 170 €	0	0	0	0	0	26 170 €
Režijné náklady procesov personálneho útvaru							157 020 € *

* využitím upravenej sadzby 14,07 €/hod môže byť výška režijných nákladov vyššia ako v tabuľke 1

Analýzou nákladovosti jednotlivých procesov personálneho útvaru sme dospeli k názoru, že najnákladnejší proces je „*personálna administratíva a mzdová agenda*“ (PAaMA) a preto sme sa rozhodli, že práve tento proces budeme posudzovať alternatívou jeho zabezpečenia formou selektívneho outsourcingu. Ponuka bližšie nešpecifikovanej externej spoločnosti, ktorá pôsobí v oblasti poskytovania služieb súvisiacich s personálnou administratívou a mzdovou agendou a dokáže tak adekvátne zabezpečiť všetky čiastkové činnosti našej organizácie v plnej výške, si účtuje maximálnu sadzbu 10 € za jedného zamestnanca na mesiac. Úroveň kooperačných nákladov (dodatkových nákladov súvisiacich so zabezpečením danej služby sú v tomto prípade stanovené kvalifikovaným odhadom na úrovni 5 000 €/rok).

Kritériálne náklady ekonomickej výhodnosti **alternatív zabezpečenia vybraného procesu** personálneho útvaru **formou selektívneho outsourcingu** je možné vyčísliť dvoma spôsobmi:

a) celkové kritériálne náklady za účtovné obdobie (KN_{úo})

KN_{úo} = *vlastné náklady procesu - kooperačné náklady*,

KN_{úo} = 83 744 € – 5 000 € = **78 744 €/rok**

b) kritériálne náklady na špecifickú jednotku (teda na úroveň nákladov na jedného zamestnanca na mesiac) (KN_z)

KN_z = mesačné náklady na zamest. – mesačné kooperačné náklady na zamest.,

KN_z = (83 744/522)/12 - (5000/522)/12 = **12,57 €/mesiac/zamest.**

Úspora nákladov = KN_z – *cenová ponuka poskytovateľa služby*

= 12,57 - 10 = **2,57 €/zamestnanca/mesiac**

Celková úspora = 2,57 x 12mesiacov x 522zamestnancov = **cca 16 000 €/rok**

Záver: V našom prípade boli stanovené kritériálne náklady na úrovni 12,60 €/zamestnanca/mesiac. Nami kvantifikovaná ponuka externej firmy (10 €/zamest./mesiac) na zabezpečenie všetkých činností vybraného procesu PAaMA tak dokáže generovať úsporu 16 000 €/rok.