

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ STUDIUM**

**2010 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Miroslav Medvecký**

**Proces fungovania outsourcingu**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Matúš Kocián

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR STUDIES

2010 - 2013

**BACHELOR THESIS**

**Miroslav Medvecký**

**Functioning process of outsourcing**

Prague 2013

The bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Matúš Kocián

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

*Jméno autora/ky* .....

## **Anotace**

Predmetom bakalárskej práce „Proces fungovania outsourcingu“ je analýza poznatkov o problematike outsourcingu. Teoretická časť popisuje základné pojmy a princípy outsourcingu, dôvody jeho využívania, prínosy a riziká s ním súvisiace. Zameriava sa na fázy outsourcingového projektu a kritéria výberu dodávateľa, na využívanie outsourcingu v Slovenskej republike a špecifiká jeho uplatňovania v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Praktická časť je zameraná na prieskum implementácie outsourcingu v Slovenskej republike, získanie poznatkov o dôvodoch jeho uplatňovania v konkrétnych podnikoch, pozitívach a negatívach tohoto rozhodnutia.

## **Klíčové pojmy**

Konkurenčné schopnosti, kritéria, nevýhody, outsourcing, podnikové činnosti, podporné podnikové procesy, poskytovatelia outsourcingu, riadenie ľudských zdrojov, riziká, výhody, využívanie outsourcingu.

## **Annotation**

The thesis focuses on "The functioning process of outsourcing" which is an analysis of knowledge on the issue of outsourcing. The theoretical part describes the basic concepts and principles of outsourcing, the reasons for its use, benefits and risks associated with it. It focuses on the phases of the project and outsourcing vendor selection criteria, the use of outsourcing in the Slovak Republic and the specifics of its application in the field of human resources management. The practical part is focused on the implementation of outsourcing survey in the Slovak Republic, the knowledge about the reasons for their application in particular companies, and their pros and cons of their decision to implement outsourcing.

## **Key words**

Advantages, competitiveness, corporate activities, criteria, disadvantages, human resource management, outsourcing, outsourcing application, outsourcing providers, risks, supporting business processes.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 OUTSOURCING</b> .....	<b>9</b>
1.1 Pojem outsourcing .....	9
1.2 Historický vývoj outsourcingu .....	9
1.3 Charakteristika a princípy outsourcingu .....	11
1.4 Typy a formy outsourcingu .....	12
1.5 Oblasti využitia outsourcingu .....	14
1.6 Dôvody outsourcingu .....	16
1.7 Nevýhody a riziká vyplývajúce z outsourcingu .....	18
1.8 Outsourcingový projekt .....	20
1.9 Výber dodávateľa a outsourcingová zmluva .....	25
1.10 Outsourcing v Slovenskej republike .....	27
<b>2 OUTSOURCING V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>30</b>
2.1 Charakteristika outsourcingu v riadení ľudských zdrojov .....	30
2.2 Špecifiká outsourcingu v riadení ľudských zdrojov .....	32
<b>3 PRIESKUM VYUŽÍVANIA OUTSOURCINGU V SR</b> .....	<b>35</b>
3.1 Cieľ prieskumu .....	35
3.2 Výber prieskumnej vzorky a štruktúra dotazníka .....	35
3.3 Charakteristika respondentov podľa odvetvia a veľkosti .....	36
3.4 Miera využívania outsourcingu .....	37
3.5 Oblasti využívania outsourcingu .....	38
3.6 Dôvody využívania outsourcingu .....	39
3.7 Kritéria výberu dodávateľa .....	40
3.8 Prínosy a negatíva outsourcingu .....	41
3.9 Outsourcing v oblasti riadenia ľudských zdrojov .....	44
3.10 Zhrnutie výsledkov prieskumu .....	48
<b>ZÁVER</b> .....	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>54</b>

## ÚVOD

Základnými charakteristikami dnešnej ekonomiky sú globalizácia, prudký rozvoj informačných a komunikačných technológií, konkurenčné prostredie na hranici dokonalosti, sprevádzané obrovskými nárokmi na flexibilitu, dynamiku a rýchlosť reakcií na zmeny prostredia. Na manažérov spoločnosti sú v takýchto podmienkach kladené vysoké požiadavky a ich úspešnosť je podmienená schopnosťou reagovať na tieto zmeny. Byť úspešný, dosahovať zisk a súčasne v maximálnej miere uspokojovať požiadavky zákazníkov, núti spoločnosti k tomu, aby disponovali najnovšími informačno-komunikačnými technológiami, čo najefektívnejšími pracovnými postupmi a kvalitným ľudským kapitálom pri zachovaní čo najnižšej miery nákladov.

Prenášanie činností z organizácie na externých dodávateľov, ktorí sú schopní ich zabezpečiť na požadovanej úrovni a pri nižších nákladoch ako zadávateľská firma je jednou z ciest ako to dosiahnuť. Dalo by sa povedať, že každú činnosť ktorú dokáže firma efektívnejšie získať od externého dodávateľa je možné realizovať takto a samotná firma sa môže plne sústrediť na svoju primárnu činnosť, resp. činnosti, ktoré sú pre ňu charakteristické, jedinečné a boli dôvodom jej vzniku, tzv. „core business“.

Ak hovoríme o úspešnosti, nemôžeme zabúdať na jeden z najdôležitejších faktorov ktorý ju ovplyvňuje a to kvalita ľudských zdrojov. Dnešné úspešné spoločnosti prešli alebo prechádzajú transformáciou personálnej práce. Staré metódy sú nahrádzané modernými metódami riadenia ľudských zdrojov spojených s prenosom časti personálnych činností na operačný manažment, automatizáciou a štandardizáciou týchto činností vnútri podniku, prípadne ich vyčleňovaním k externým dodávateľom. Takéto externé zabezpečovanie vybraných, prípadne všetkých personálnych procesov u dodávateľov mimo firmu nazývame personálny outsourcing, alebo aj outsourcing v oblasti riadenia ľudských zdrojov (HR outsourcing). V tejto práci sa chcem venovať outsourcingu v Slovenskej republike a špeciálne outsourcingu v oblasti ľudských zdrojov.

Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti sa zameriavam na definovanie outsourcingu, jeho výhod a princípov, poukážem na dôvody jeho využívania, riziká spojené s využívaním outsourcingu. Rozoberiem jednotlivé fázy outsourcingového projektu a využívanie outsourcingu v Slovenskej republike.

Samostatná kapitola je venovaná jeho využívaniu v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Praktická časť je venovaná prieskumu využívania outsourcingu v Slovenskej republike.

Cieľom je dotazníkovou metódou získať a následne vyhodnotiť údaje o dôvodoch,

rizikách, prínosoch a nevýhodách outsourcingu. Získať údaje o oblastiach využívania outsourcingu a kritériách kladených na dodávateľa.



# 1 OUTSOURCING

## 1.1 Pojem outsourcing

Pojem Outsourcing vznikol spojením anglických slov outside, resource a using, ktoré by sme mohli voľne preložiť ako „využitie vonkajších zdrojov“. V slovenskom jazyku nemáme zavedený jeho ekvivalent, preto budem v nasledujúcom texte často používať na jeho vyjadrenie aj pojmy ako vytesňovanie, vyčleňovanie, externé zabezpečovanie. Z názvu vyplýva, že o outsourcingu budeme hovoriť vtedy, ak podnik na zabezpečenie niektorých činností využíva vonkajšie zdroje, tzn. že tieto činnosti už nevykonáva interne ale nakupuje od dodávateľov mimo podnik.

## 1.2 Historický vývoj outsourcingu

Externé zaistovanie činností siaha hlboko do minulosti a možno ho pozorovať už počas priemyselnej revolúcie ako súčasť deľby práce. V tomto období charakteristickým uzavretosťou ekonomík však prevládal trend zaistiť si všetky činnosti súvisiace s podnikaním najmä vlastnými silami. Tento silný trend možno v našich podmienkach dokumentovať na firmách Tomáša Baťa. Jeho úspech a konkurenčná výhoda sa v tej dobe odvíjala od zabezpečovania si takmer všetkých podporných činností vlastnými silami a v portfóliu jeho firiem, popri hlavnej obuvníckej výrobe, bola aj vlastná elektráreň, plynáreň, vzdelávacie inštitúcie, nemocnica, železničná a lodná doprava, vlastná obchodná sieť a veľa iných. Napriek týmto trendom ostalo aj v tomto období množstvo činností, ktoré si firmy zabezpečovali prostredníctvom externých firiem, najmä jednoduchšie činnosti ako ochrana a údržba budov, tlač, doprava. Určite však nemožno hovoriť ešte stále o strategickom význame externého zabezpečovania. Až v priebehu 80. rokov dochádza k otváraniu ekonomík, výraznému rozvoju informačných technológií a ich využívania, rozširovaniu počítačových sietí a internetu, čo vyžadovalo schopnosť firiem reagovať na tieto zmeny trhu. Snaha zabezpečovať si všetko vlastnými silami sa stáva prekážkou flexibility, dynamiky a konkurencieschopnosti firiem. Vytvára sa priestor pre vznik a rozvoj firiem, ktoré dokážu celú škálu činností, v minulosti zaistovaných výhradne interne, vykonávať v porovnateľnej kvalite s nižšími nákladmi. Ako uvádza Thomas Friedman vo svojej knihe *Svet je plochý* „v rade odborov sa ukázalo, že kombinácia osobných počítačov, internetu a optických káblov ponúka úplne novú formu spolupráce a nové horizonty

*kvality, možnosť outsourcingu. Ľubovolné služby, call centrá, procesy podporujúce podnikanie, práce vyžadujúce znalosti, ktoré možno digitalizovať, to všetko je možné globálne odoslať tam, kde je poskytovateľ najlacnejší, najšikovnejší a najvýkonnejší.“<sup>1</sup>*

Prvý krát sa o outsourcingu ako strategickom rozhodnutí hovorí až v súvislosti s firmou KODAK a presunom celej divízie IT v roku 1989 na externých dodávateľov. Ako dôvod tohoto rozhodnutia firma uviedla snahu zamerať sa na svoju hlavnú fotografickú činnosť a súčasne poskytnúť lepšiu perspektívu pre svojich IT zamestnancov v dodávateľských firmách. Pozitíva tohoto kroku podporili ďalšie veľké spoločnosti z celého sveta začať využívať outsourcing nielen v oblasti IT, ale aj v iných oblastiach a dnes je jeho uplatňovanie vidieť takmer vo všetkých oblastiach zabezpečovania podporných funkcií firiem. Predmetom outsourcingu sa stávajú podnikové procesy ako účtovníctvo, logistika, vzdelávanie zamestnancov, stravovanie, údržba budov, marketing, právne služby a veľa iných. S nástupom globalizácie sa interné firemné procesy presúvajú outsourcingom nielen za hranice firiem, ale aj za hranice krajín či kontinentov.

Dnes je outsourcing súčasťou strategického riadenia a plánovania, čoraz častejšie sa o využívaní outsourcingu hovorí v súvislosti so zvyšovaním produktivity a rozširovaním kapacít, ale aj v súvislosti s transformáciou podnikových procesov .

Frank J. Casale , generálny riaditeľ The Outsourcing Institute hovorí v blízkej budúcnosti o nástupe Outsourcing 2.0<sup>2</sup>, o vytvorení svetového spoločenstva outsourcingu, kde každý člen spoločenstva bude ťažiť z kolektívnych znalostí a skúseností ostatných členov. Jeho cieľom bude zjednodušiť a sprehľadniť proces outsourcingu, odstrániť problémy tradičného outsourcingu a zladiť ciele zadávateľov s cieľmi dodávateľov outsourcingu. Zadávateľom umožní omnoho lepší prístup k nástrojom, šablonám a osvedčeným postupom, ktoré potrebujú k tomu aby boli úspešní. Poskytovateľom, bez ohľadu na veľkosť, umožní mať prospech z lepšieho prístupu na trh, ponúkne im celé „hracie pole“.

---

<sup>1</sup> FRIEDMAN, T.L. *Svět je plochý: stručné dějiny jedenadvacátého století*. 1. vyd. Praha: Academia, 2007. s.130. ISBN 978-80-200-1530-3.

<sup>2</sup> What Is Outsourcing 2.0? [online]. [cit.2013-01-16]. Dostupné z: [www.ciozone.com/index.php/Outsourcing/What-is-outsourcing-2.0.html](http://www.ciozone.com/index.php/Outsourcing/What-is-outsourcing-2.0.html)

### 1.3 Charakteristika a princípy outsourcingu

Z názvu je zrejmé, že ide o využívanie vonkajších zdrojov. Oblasti využitia outsourcingu sú rôznorodé a komplexnejšie a preto sa nemôžeme uspokojiť s takouto úzkou definíciou tohoto pojmu.

Maurice F. Greaver definuje outsourcing ako úkon, pri ktorom dochádza k prenosu niektorých, v organizácii sa opakujúcich, interných aktivít a rozhodovacích právomocí na externého poskytovateľa podloženého na zmluvnom základe.<sup>3</sup> Táto definícia charakterizuje outsourcing nielen ako presun činností, ale aj iných faktorov potrebných pre výkon vytesnených činností ako sú technológie, know-how, zariadenie, ľudia ,ale tiež zodpovednosť za rozhodnutia vo zverenej oblasti.

Rýdvalová a Rýdval charakterizujú outsourcing ako „ *dlhodobý zmluvný vzťah, s „niekym“ mimo vlastnej organizácie na poskytovanie služieb v jednej alebo viacerých oblastiach jej činnosti“ s limitujúcim označením „ iba pre tie prípady, kedy dochádza k poskytovaniu súboru súvisiacich služieb a poskytovatelia týchto služieb sa špecializujú na ich ucelené bloky.“*<sup>4</sup>

Definície hovoria, o outsourcingu ako činnosti, či dlhodobom vzťahu, charakterizujú jeho podstatu a predmet, nič však nehovoria o tom, prečo je outsourcing takým fenoménom, alebo prečo je jeho využívanie také úspešné. Odpoveďou je množstvo výhod, ktoré outsourcing prináša. Najvýznamnejšími sú:

- prínosy vyplývajúce z koncentrácie pozornosti a zdrojov na kľúčové činnosti,
- redukcia prevádzkových a investičných nákladov,
- dostupnosť odborníkov v požadovanom množstve a potrebnej špecializácii,
- prístupnosť špecifických technológií, garantujúcich dosiahnutie požadovanej úrovne a kvality služieb,
- eliminácia rizika jeho prenosom na dodávateľa outsourcingu,
- prevedenie fixných nákladov na variabilné, ktorých výška sa odvíja od objemu dodávaných služieb,
- prehľadnosť a plánovitosť nákladov,
- lepšia orientácia na zákazníka,
- zvýšenie flexibility, produktivity či efektívnosti jednotlivých procesov ale aj celej firmy.

---

<sup>3</sup> MOCHNÁČ, M. *Projekt Outsourcing*. [online]. 2008 [2012-12-02]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/76346/esf\\_m/DIPLOMOVA\\_PRACA\\_MochnacM\\_obojsstranne.pdf](http://is.muni.cz/th/76346/esf_m/DIPLOMOVA_PRACA_MochnacM_obojsstranne.pdf)

<sup>4</sup> RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vyd. Praha:Computer press, 2007. s.3 ISBN 978-80-251-1807-8.

Pri realizácii outsourcingu sa odporúča rozhodovať na základe kombinácie viacerých prínosov, lebo pri zameraní sa na dosiahnutie jedného konkrétneho cieľa, napr. znížiť náklady, či získať know-how sa nemusí outsourcingom dosiahnúť požadovaný efekt. Očakávané prínosy outsourcingu by mali vychádzať zo strategických cieľov firmy. Z rovnakých cieľov by sa potom malo vychádzať aj pri výbere dodávateľa outsourcingu a zamerať sa hlavne na vytvorenie dlhodobého stabilného partnerského vzťahu.

V literatúre sa často o outsourcingu hovorí ako o súčasťi strategického riadenia a preto je často vnímaný ako vyčleňovanie veľkých a zložitých procesov. Predmetom vyčlenenia sú však často aj menšie a jednoduchšie činnosti, ako upratovanie, skladovanie či preprava. Outsourcing môže byť prínosom pre veľké globálne spoločnosti, ale aj pre malé alebo začínajúce firmy.

Predmetom outsourcingu sa môže stať akýkoľvek firemný proces u ktorého je predpoklad, že ho bude externý dodávateľ zabezpečovať efektívnejšie. Napriek tomu existujú určité obmedzenia, kedy je využívanie outsourcingu nemožné, alebo sa neodporúča. Ide o situácie keď:

- produkt nie je možné prepravovať alebo skladovať,
- žiadny dodávateľ neprejaví záujem o ponuku,
- žiadny dodávateľ nie je schopný uspokojiť požiadavky,
- hrozí prílišná závislosť na dodávateľovi ohrozujúca existenciu podniku.

#### 1.4 Typy a formy outsourcingu

Outsourcing je komplexným nástrojom efektívneho riadenia a svojim vývojom sa rozvinul do rôznych typov a foriem využívania.

Podľa geografického využitia outsourcingu sa zaužívali pojmy ako onshoring, offshoring či nearshoring.

**Onshoring** (Onshore outsourcing) je vyčlenením procesov k dodávateľovi v rámci tej istej krajiny. Je typický pre malé a stredné firmy, pre ktoré nie je významné pre ich rozsah vyčlenenie mimo krajinu, prípadne kontinent. Pri malom objeme vyčlenených činností by úsporu eliminovali vysoké náklady na obsluhu outsourcingu.

**Offshoring** (Offshore outsourcing) je vyčlenením činnosti k externému dodávateľovi mimo krajinu, kde dôvodom takéhoto vyčlenenia je najmä nižšia cena pracovnej sily v danej krajine. Je to typické skôr pre veľké spoločnosti, kde úspora v nákladoch na pracovnú silu presahuje zvýšené transakčné náklady spojené s outsourcingom mimo materskú krajinu.

**Nearshoring** (Nearshore outsourcing) je používaný na označenie vytesnenia činností k dodávateľom do blízkej krajiny, s podobnou kultúrou, jazykom, v rovnakom časovom pásme. O nearshoringu sa často hovorí v súvislosti so Slovenskom a možnostiach využívania outsourcingu v rámci EÚ. Vhodná kombinácia nižšej ceny práce s malou geografickou vzdialenosťou môže byť ideálna aj pre malé či stredne veľké spoločnosti.<sup>5</sup>

Procesy, ktoré sú predmetom outsourcingu je možné zabezpečovať prostredníctvom jedného dodávateľa, alebo ak to je výhodnejšie využívať na ich zabezpečovanie viacerých dodávateľov. Preto môže ísť o:

- outsourcing izolovaných procesov – čo prináša vyššiu nezávislosť, nižšie riziko v prípade zlyhania niektorého dodávateľa, negatívom sú ale väčšie náklady na riadenie vzťahu s viacerými dodávateľmi
- multi-procesný outsourcing – jeho výhodou sú nižšie transakčné náklady, zjednotenie dát, lepšia prehľadnosť, komplexnosť, negatívom býva vysoká miera závislosti na dodávateľovi.

Podľa stupňa prispôsobenia sa požiadavkám zadávateľa rozlišujeme:

- outsourcing „šitý na mieru“ (1:1, LIFT AND SHIFT) – s vysokou mierou prispôsobenia sa požiadavkám zadávateľskej firmy, je charakteristický vysokými investičnými nákladmi pri svojom zavádzaní a preto sa táto forma využíva najčastejšie pri veľkých globálnych zmluvách na dlhšie obdobie (5-10 rokov),
- štandardizovaný outsourcing (1:many) – platformu využíva viac klientov naraz a preto prináša efekt úspor z rozsahu.

V praxi sa často stretávame s tým, že pojem outsourcingu slúži iba na jeho označenie v oblasti informačných technológií a na ostatné podnikové procesy sa používa označenie **Business proces outsourcing** (BPO). Business proces outsourcing sa podľa charakteru procesov rozlišuje ako:

- 1) **Back Office Outsourcing** – zahrňujúci interné podnikové funkcie, ako je účtovníctvo, riadenie ľudských zdrojov, facility manažment a iné.
- 2) **Front Office Outsourcing** – zahrňuje zákaznícke služby, ako je marketing, technická podpora a iné.

Zatiaľ čo BPO zahrňuje štandardizované procesy, **Knowledge process**

---

<sup>5</sup> NÉMETH, P. *Nearshoring: šanca pre Slovensko*. [online]. 2008 [cit.2013-01-16]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/outsourcing-a-offshoring/nearshoring-sanca-pre-slovensko-1765>

**Outsourcing** (KPO) zahrňuje procesy výskumné, analytické, rozhodovacie ako je farmaceutický výskum a vývoj, získavanie a analýza dát, patentový výskum a iné.

## 1.5 Oblasti využitia outsourcingu

Outsourcing našiel svoje uplatnenie najskôr v oblasti informačno-komunikačných technológií, neskôr sa začal uplatňovať v oblasti účtovníctva, miezd, logistických činností. Dnes je jeho uplatnenie rozšírené takmer do všetkých oblasti podnikania. Oblasti s najväčšou mierou využívania outsourcingu sú:

**Outsourcing IT/IS** - oblasť informačných technológií je veľmi náročná na odbornosť a znalostí zamestnancov a ich neustále zvyšovanie. Vyžaduje značné kapitálové investície do nových informačných systémov a vysoké prevádzkové náklady na ich aktualizácie. Pre mnohé firmy je udržanie požadovanej úrovne v tejto oblasti neúnosné, niekedy dokonca nemožné. Z týchto dôvodov bola prvou oblasťou ktorá iniciovala využívanie outsourcingu.

**Facility manažment outsourcing(FMO)** - predmetom outsourcingu v tejto oblasti sú napríklad: správa energetických zariadení vrátane vykurovania, klimatizácie, osvetlenia, údržba, revízie a opravy technického zariadenia budov, upratovacie práce, telekomunikačná prevádzka, správa autoparku, recepcie, bezpečnostné služby, stravovanie a veľa iných činností súvisiacich z technickým zabezpečením budov a zariadení. Výhodou využívania externých dodávateľov je, že odpadá starostlivosť o kvalifikovaný personál a jeho materiálové vybavenie, odpadajú problémy so zástupnosťou. Odstraňuje neustále sledovanie zmien v príslušnej legislatíve a zabezpečovanie potrebných skúšok, revízií, prehliadok. Významným prínosom je sprehľadnenie nákladov a ich plánovanosť. Podľa Vyskočila „*prináša outsourcing efekty v tom smere, že facility služby sú poskytované na profesionálnej úrovni, skúseným externým dodávateľom, ktorý zaisť dostatečné zdroje personálu, techniky a vybavenia.*“<sup>6</sup>

**Outsourcing logistiky(LO)** – sa zameriava na skladovanie, paletovanie, balenie, etiketovanie tovaru, manipuláciu s tovarom, distribúciu tovaru a jeho prepravu. Ďalšími činnosťami vhodnými na zabezpečovanie formou externého dodávania je kompletizácia reklamných predmetov, colné služby, zaisťovanie poistenia tovaru v sklade a pri preprave a iné. Prínosy plynú najčastejšie zo znižovania nákladov prostredníctvom

---

<sup>6</sup> VYSKOČIL, K. V., O. ŠTRUP a M. PAVLÍK. *Facility management a Public Private Partnership*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. s.111 ISBN 978-80-86946-34-4

spájania, lepšej vyťažnosti kapacít. Eliminuje vysoké investičné náklady do budovania skladových priestorov a do nákupu prepravnej techniky. Odbúrava nevýhody sezónnosti. Zabezpečuje transparentnosť a prehľadnosť nákladov.

**Finančný a účtovný outsourcing(FAO)** – je vyčlenením finančných a účtovných činnosti k externému dodávateľovi týchto služieb. Je možné ho uplatniť v celom rozsahu účtovníctva. Výhodou je odstránenie výdavkov na školenia zamestnancov, sledovanie zmien a aktualizácií v legislatíve, odbúrava problém zo zástupnosťou v čase PN, dovoleníek. Eliminuje investície do špeciálneho programového vybavenia. Umožňuje prenos rizika na dodávateľa, zavedenie štandardov v kvalite, prináša komplexnosť a prehľadnosť. Nevýhodou je vysoké riziko možného úniku citlivých informácií o firme. Problémy môže spôsobovať presun dokumentácie medzi firmou a dodávateľom a odtrhnutosť dodávateľa od ostatných podnikových procesov.

Veľmi významnou oblasťou využívania outsourcingu je oblasť miezd , personálnych činností a ľudských zdrojov, ktorej sa venujem v samostatnej kapitole **Outsourcing v riadení ľudských zdrojov**.

Výhodnosť využívania outsourcingu v praxi potvrdzuje jeho uplatňovanie v oblastiach ako právne služby, marketing, public relations, veda a výskum, životné prostredie, vo vojenskej sfére a iných.

Veľmi významnou oblasťou na outsourcingovom trhu sa stávajú doprovodné služby, alebo tiež zákaznícke služby. Tieto služby si zákazník kupuje spolu s výrobkom a majú pre firmy veľký význam , pretože často rozhodujú o udržaní si konkurencieschopnosti. Ich interné zaisťovanie však býva pre firmy veľkou záťažou a preto ako odporúča Kaňovská „ *v prípade nedostatku prostriedkov či nedostatku flexibility existuje pre podniky jednoduché riešenie, a to poskytovať doprovodné služby formou outsourcingu.*“<sup>7</sup>

Často sa stáva, že zmenou požiadaviek a podmienok trhu dôjde k výraznému nárastu využitia externalizácie u niektorých činností, procesov alebo aktivít, ktoré boli predtým súčasťou niektorej z uvádzaných oblastí a vznikne samostatná oblasť využitia outsourcingu. Príkladom je nábor zamestnancov , ktorý je súčasťou riadenia ľudských zdrojov a dnes je pokladaný za samostatnú oblasť outsourcingu – recruitment process outsourcing.

---

<sup>7</sup> KAŇOVSKÁ, L. a E. TOMÁŠKOVÁ. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?* 1.vyd. Brno:CERM, 2009.s.78 ISBN 978-80-7204-619-5.

## 1.6 Dôvody outsourcingu

Prečo sa manažéri firiem zaoberajú myšlienkou zadávať niektoré aktivity externým dodávateľom? Akým prínosom je pre firmy využívanie outsourcingu?

Outsourcing je nástrojom strategického riadenia podniku. Rozhodnutie o vyčlenení alebo zabezpečovaní určitej aktivity prostredníctvom externého subjektu musí vychádzať z indícií, ktoré poukazujú na výhodnosť využitia outsourcingu. Týmto indikátorom býva:

- ak cena externého dodávateľa je nižšia ako vlastné náklady,
- ak dodávateľ je schopný zaistiť vyššiu kvalitu,
- interný výkon činnosti je časovo príliš náročný,
- činnosť je spojená s množstvom rizík,
- podnik nemá dostatok skúseností s výkonom týchto činností,
- vnútorné kapacity sú plne využité a nie je možné ich rozšíriť,

Rýdvalová<sup>8</sup> aj Bruckner<sup>9</sup> rozdeľujú dôvody outsourcingu do štyroch základných oblastí:

- **konkurenčné** – zamerané na získanie konkurenčnej výhody, získanie inovatívneho know-how,
- **vecné** – sústredenie sa na hlavnú podnikateľskú činnosť, zdieľanie rizika,
- **finančné** – zníženie a zprehľadnenie prevádzkových nákladov, uvoľnenie zdrojov, eliminovanie investičných nákladov,
- **organizačné** – zjednodušenie riadenia a odbremenenie manažmentu, úspora mzdových nákladov znížením počtu zamestnancov,

Podľa prieskumu PMP Research (2007) sa medzi dôvodmi prečo spoločnosti využívajú outsourcing uvádza ako jeden z najvýznamnejších snaha sústrediť sa na hlavný predmet podnikania tzv. „core business“ a ostatné pomocné a podporné činnosti preniesť mimo firmu k dodávateľom, pre ktorých je táto činnosť hlavným predmetom a sú schopní tieto činnosti zabezpečovať s nižšími nákladmi v požadovanej kvalite. Podporné činnosti majú nízku pridanú hodnotu a nie sú samy o sebe hnacím motorom konkurencieschopnosti firmy, sú nutné iba pre podporu fungovania „core

---

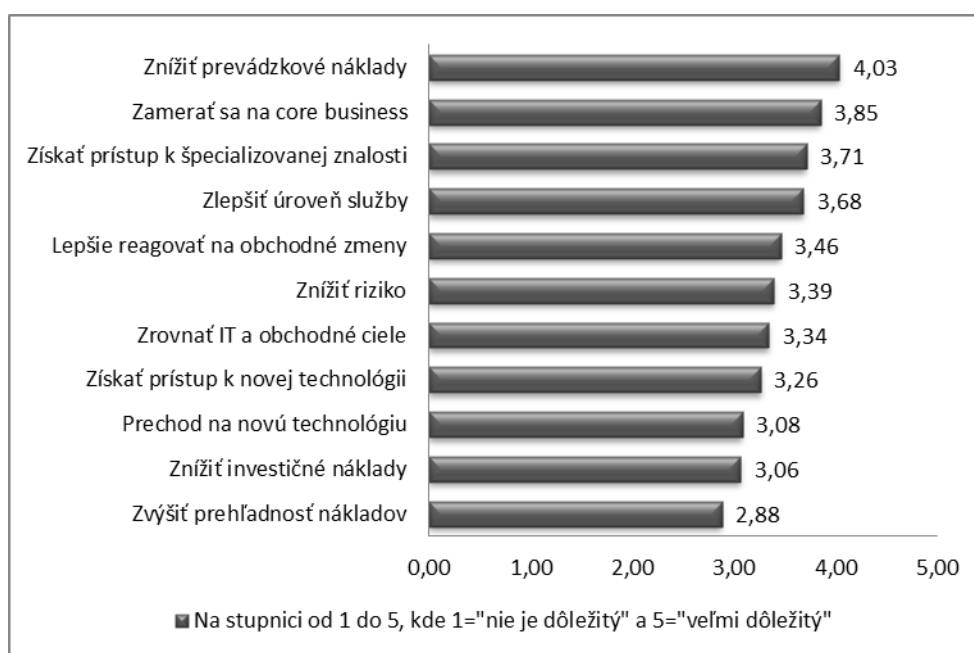
<sup>8</sup> RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vyd. Praha: Computer press, 2007. s.3 ISBN 978-80-251-1807-8.

<sup>9</sup> BRUCKNER, T. a J. VOŘÍŠEK. *Outsourcing informačních systémů*. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. ISBN 80-86119-07-6.



business“. Firma sa po odbremenení môže v plnom rozsahu venovať činnostiam ktoré jej prinášajú najvyššiu pridanú hodnotu a konkurenčnú výhodu. Napriek tomu že tento dôvod nebýva v prieskumoch označený ako najdôležitejší, je jeho prínos pre podnik často najvýznamnejší.

**Graf 1: Hlavné dôvody pre využívanie outsourcingu**



**Zdroj: PMP Research Wising up [online]. 2007 [cit.2013-12-10]. Dostupné z: [www.pmpresearch.com/downloads/PMPResearch\\_Wisingup.pdf](http://www.pmpresearch.com/downloads/PMPResearch_Wisingup.pdf)**

Najčastejšie uvádzaným dôvodom využívania outsourcingu vyplývajúcim z prieskumov PMP Research (2007) je snaha redukovať prevádzkové náklady. Nákladové úspory outsourcingu vyplývajú najmä z:

- úspor z rozsahu,
- výhod špecializácie a
- vyťaženia kapacít.

Význam úspory prevádzkových nákladov však netreba preceňovať, lebo častým dôvodom neúspechu outsourcingového projektu býva očakávanie okamžitého zníženia nákladov, ale náklady naopak rastú z dôvodu presunu činností v počiatočnej zmluvnej vzťahu. Zvýšenie nákladov má v začiatkoch aj dodávateľ, ktorý musí zabezpečiť pre projekt pracovníkov, priestory a iné vybavenie. Úspora nákladov pri outsourcingu je z týchto dôvodov možná iba pri dlhodobej stabilite projektu. Obvyklá doba outsourcingu je 2-5 rokov.

Podniky využívajúce outsourcing dlhodobo prikladajú väčší význam pred úsporou prevádzkových nákladov snahe dosiahnuť vyčlenením aktivít vyššiu kvalitu a úroveň služieb so zameraním na inovácie. Tieto dôvody sú zväčša formulované ako snaha:

- získať prístup k najnovším technológiám,
- získať inovatívne know-how,
- zvýšiť celkovú úroveň dodávaných služieb.

Veľmi významným dôvodom vyčlenenia procesov mimo podnik je snaha znížiť alebo preniesť riziká spojené s výkonom procesu na jeho dodávateľa.

Okrem tohoto existuje aj množstvo ďalších dôvodov, ktoré v prieskumoch nepatria medzi najčastejšie uvádzané, ale vyskytujú sa v závislosti od povahy vytesňovanej aktivity, ako napr:

- uvoľniť interné zdroje,
- preniesť fixné náklady na variabilné,
- odstrániť problém s nedostatkom interných kapacít,
- zmeniť organizačnú štruktúru - najmä jej zjednodušenie a sploštenie,
- strategické dôvody, ako zvýšenie flexibility, produktivity, zvýšenie podielu na trhu, zlepšenie spokojnosti zákazníkov.

Strategické dôvody rozhodnutia sa zvyčajne neprejavia hneď, ale sú „viditeľné“ až po nejakom čase.

## 1.7 Nevýhody a riziká vyplývajúce z outsourcingu

V predchádzajúcej časti sme hovorili o prínosoch, ktoré sú dôvodmi pre rozhodnutie využívať na zabezpečenie vybraných podnikových procesov externého dodávateľa. Často medzi dôvodmi využívania outsourcingu uvádzajú manažéri podnikov snahu znížiť riziká, alebo prenášať riziká súvisiace s aktivitou na externého dodávateľa. Outsourcing na jednej strane slúži na elimináciu rizika, na druhej strane vznikajú riziká nové, súvisiace so samotným procesom outsourcingu.

Zaraďujeme medzi ne najmä:

1) **riziká na strane dodávateľa:** ich miera je závislá od správneho výberu dodávateľa. Je potrebné s nimi počítať pri výberovom konaní. Firmy často pri výbere dodávateľa považujú za najdôležitejšie kritérium finančnú stabilitu dodávateľa a referencie.

Riziká súvisiace s dodávateľom sú:

- nízka kvalita dodávaných služby,
- stúpajúce náklady,

- riziko krachu dodávateľa,
- neprehľadné účtovanie za služby,
- neprehľadný tok informácií,
- zlá súčinnosť a iné.

V súvislosti s dodávateľom môže nastať situácia, že konkurenčný podnik využíva služby rovnakého dodávateľa, čo môže viesť k strate konkurenčnej výhody, originality či špecifickosti zadávateľskej firmy.

2) **riziká na strane zadávateľa:** súvisia najmä s nepochopením princípov outsourcingu. Často je outsourcing považovaný za univerzálny „liek“ na všetky problémy firmy. Jeho nesprávne využitie však môže mať pre firmu katastrofálne následky. Medzi tieto riziká radíme:

- nereálne očakávania,
- zlé rozhodnutie o oblasti a objeme outsourcingu,
- podcenenie prípravy outsourcingového projektu,
- chýbajúca podpora vedenia firmy,
- zlé riadenie vzťahu,
- zlý výber dodávateľa – dodávateľ nemusí byť v dostatočnej miere znalý oblasti v ktorej podnik pôsobí a nemusí dostatočne reagovať na požadované zmeny.

3) **bezpečnostné riziko** , týkajúce sa možného úniku citlivých informácií, prezradenia know-how – toto riziko je možné eliminovať dobrým výberom dodávateľa, všetky bezpečnostné opatrenia je nutné zmluvne zaistiť, zabezpečiť zmluvne aj možnosť kontroly a vymoženosti ich dodržiavania. Spoločnosti na ochranu pred stratou citlivých informácií využívajú pri prenose kryptovanie údajov.

4) **riziko straty kľúčových znalostí a vyškolených zamestnancov, strata inováčnej kapacity** – pri vytesnení niektorých vysoko špecializovaných činností a s tým súvisiaci strata kvalifikovaného personálu sa môže v budúcnosti ukázať ako príliš kľúčová a môže negatívne ohroziť technologickú úroveň firmy a jej produktov.

5) **riziko straty „organisation memory“** – často spojené s transferom zamestnancov medzi firmou a dodávateľom. Môže vyvolať odpor a viesť k zníženiu dôvery, kvality práce. Využívanie outsourcingu môžu zamestnanci vnímať ako prejav nedôvery.

6) **riziko straty kontroly nad vytesneným procesom** – dá sa eliminovať aktívnym riadením vzťahu medzi podnikom a dodávateľom, dobrou súčinnosťou týchto partnerov.

7) **riziko spojené s vysokými nákladmi na predčasné ukončenie outsourcingu**, v okamihu ukončenia outsourcingu má firma problém zabezpečiť činnosť vlastnými silami, čo neraz vedie k vážnym problémom a ohrozuje samotnú existenciu firmy.

8) **riziko získania imidžu zlého zamestnávateľa** - prepúšťanie zamestnancov v súvislosti s vyčlenením činností mimo firmu má negatívny vplyv na image firmy.

Hlavné nedostatky a problémy outsourcingu podľa prieskumu PMP Research (2007) sú zoradené podľa dôležitosti v troch úrovniach:<sup>10</sup>

Vysoká úroveň :

- obtiažnosť riadenia vzťahu s dodávateľom,
- strata znalostí interných špecialistov.

Stredná úroveň :

- strata kontroly nad infraštruktúrou alebo špecifickými funkciami,
- zložitosť riadenia SLA,
- nedostatok zmluvnej flexibility,
- náklady prekračovania.

Nízka úroveň :

- problémy prepojenia s ostatnými internými procesmi,
- vyvíjanie tlaku na dodávateľa outsourcingu,
- nedostatok inovácií na strane dodávateľa,
- chýbajúce ciele.

## 1.8 Outsourcingový projekt

V predchádzajúcej časti bolo poukazané na riziká spojené s realizáciou outsourcingu. Väčšina týchto rizík súvisí so zle zvládnutou prípravou a priebehom outsourcingového projektu . Nesmieme zabúdať, že outsourcing je strategickým rozhodnutím na dlhšiu dobu, sprevádzaný významnými zmenami vnútri podniku a preto jeho zavádzaniu treba venovať mimoriadnu pozornosť. Zle zvládnutá realizácia outsourcingu má veľmi nepriaznivé dopady na strane zadávateľa aj dodávateľa. Úspešnosť outsourcingu je podmienená vypracovaním detailného outsourcingového projektu.

Českí autori Rýdvalova a Rýdval „životný cyklus“ outsourcingového projektu

---

<sup>10</sup> PMP Research Outsourcing [online]. 2007 [cit.2012-12-12]. Dostupné z: [www.conferencepage.com/outsourcing4/downloads/CliffMills.pdf](http://www.conferencepage.com/outsourcing4/downloads/CliffMills.pdf)

od rozhodnutia o outsourcovaní procesu až po jeho začlenenie , rozdeľujú do 7 etáp:<sup>11</sup>

- rozhodnutie o outsourcovaní procesu v podniku,
- interná analýza,
- voľba dodávateľa,
- externá analýza,
- vyjednanie kontraktu,
- riadenie prechodovej fázy,
- riadenie vzťahu a začlenenie do procesov podniku.

Machnáč vo svojej diplomovej práci Projekt Outsourcing rozdeľuje proces do 6 fáz, v rámci ktorých smerujú aktivity k dosiahnutiu určitého čiastkového cieľa, ktorý vyjadruje aj ich názov: <sup>12</sup>

**plánovanie - analýza nákladov - výber dodávateľa – vyjednávanie –  
prechodová fáza – riadenie partnerského vzťahu**

Obsah jednotlivých fáz projektu sa u najčastejšie citovaných autorov vzájomne prekrýva, preto nie je dôležité ani tak ako sú fázy rozčlenené, ale dôležitá je najmä logická nadväznosť jednotlivých krokov projektu.

Bruckner (1998) rozdeľuje proces outsourcingu do 6 fáz :<sup>13</sup>

- 1, strategická analýza funkčných oblastí,
- 2, určenie funkčných oblastí, ktoré budú vytesnené,
- 3, definícia rozhrania „podnik-poskytovateľ“ a definícia požiadaviek na poskytovateľa,
- 4, výber poskytovateľa,
- 5, transformácia,
- 6, riadenie vzťahu.

Projekt je vždy závislý na oblasti v ktorej chceme outsourcing uplatniť, na doterajšiom spôsobe výkonu tohoto procesu v podniku, na možnostiach ktoré ponúka trh dodávateľov, na predstave o budúcom partnerskom vzťahu a množstve iných faktorov. Jeho priebeh je vždy jedinečný a veľmi špecifický. Rozoberiem preto jednotlivé fázy

---

<sup>11</sup> RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vyd. Praha:Computer press, 2007.s.46 ISBN 978-80-251-1807-8.

<sup>12</sup> MOCHNÁČ, M. *Projekt Outsourcing*. [online]. 2008 [2012-12-02]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/76346/esf\\_m/DIPLOMOVA\\_PRACA\\_MochnacM\\_obojstranne.pdf](http://is.muni.cz/th/76346/esf_m/DIPLOMOVA_PRACA_MochnacM_obojstranne.pdf)

<sup>13</sup> BRUCKNER, T. a J. VOŘÍŠEK. *Outsourcing informačních systémů*. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. ISBN 80-86119-07-6.

všeobecnej štruktúry outsourcingového projektu ako ich uvádza Bruckner s poukázaním na odlišnosti u iných autorov.

Prvou fázou projektu je **strategická analýza firemných procesov**. Jej úlohou je definovať „core business“ a odlíšiť od neho podporné procesy. Strategická analýza musí vychádzať zo strategických cieľov podniku. Výsledkom analýzy firemných procesov má byť zistenie, ktoré procesy sú hlavnými procesmi „CB“ a ktoré iba podporujú jeho fungovanie a je možné ich reštrukturalizovať vnútri podniku, prípadne vytesniť mimo podnik. Grasseová<sup>14</sup> charakterizuje hlavné procesy ako tie, ktoré *„vytvárajú hodnotu v podobe výrobku alebo služby pre externého zákazníka a sú tvorené reťazcom pridanej hodnoty, ktorý predstavuje hlavnú (kľúčovú) oblasť existencie organizácie. Hlavné procesy teda priamo prispievajú k naplneniu poslania organizácie.“* Za podporné procesy považuje rovnaká autorka tie, ktoré *„zaisťujú podmienky pre fungovanie ostatných procesov tým, že im dodávajú produkty (hmotné/nehmotné), ale pritom nie sú súčasťou hlavných procesov.“* Analýza má tiež priniesť odpoveď na to, aké prínosy a riziká vyplývajú pre tieto procesy pri ich vytesnení mimo firmu.

Analýza pripravuje podklady pre realizáciu druhej fázy projektu, ktorou je **určenie procesov, ktoré budú vytesnené**. V tejto fáze je dôležité určiť, či je vhodné vytesniť celý proces, alebo iba niektoré jeho vybrané činnosti. Rovnako sa zameriava na to, či je vhodné na zaistenie procesu vybrať jedného alebo viacerých dodávateľov. Podnik si stanovuje ciele, ktoré chce outsourcingom dosiahnuť. Po určení, ktorý proces je vhodný pre outsourcing je nutné previesť interný audit zameraný na skúmaný proces. Rýdval<sup>15</sup> považuje interný audit za samostatnú fázu projektu a venuje jej významnú pozornosť. Je veľmi dôležité zmapovať výkon procesu počas jeho interného priebehu, aby bolo možné stanoviť kritéria pre výber dodávateľa a neskôr bude slúžiť na porovnanie s dodávaným výkonom. Druhým dôležitým ukazovateľom, ktorý má priniesť audit je zistenie skutočných nákladov na interne vykonávaný proces. Tieto náklady nemávajú firmy zväčša vyčíslené a pri ich zisťovaní auditom často narazia na nákladové položky, ktoré vedia samy eliminovať a upustia tak od outsourcingu. Pri porovnaní interných nákladov s cenou dodávateľa za služby nesmieme zabúdať na

---

<sup>14</sup> GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a R. HORAK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. 1.vyd. Brno:Computer Press, 2008. s.13 ISBN 978-80-251-1987-7

<sup>15</sup> RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Outsourcing ve firmě:průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vyd. Praha:Computer press, 2007.s.46 ISBN 978-80-251-1807-8.

náklady outsourcingu, tzv. „transakčné náklady“. Sú to náklady, ktoré vyvoláva príprava a prechodová fáza a náklady na riadenie outsourcingového vzťahu. Tieto náklady je vždy nutné pripočítavať k cenám dodávateľa. Audit slúži aj na stanovenie hodnoty majetku, ktorý sa prenáša spolu s procesom na dodávateľa. Prevod hodnoty (majetok, technológia, ľudia) na dodávateľa sa často rieši jeho odpredajom a firma môže získané prostriedky použiť na podporu hlavných činností. Dôkladne zhodnotenie rizík, prínosov, stanovenie rozsahu vytesnenia dáva základ pre realizáciu tretej fázy, ktorou je **definovanie rozhrania „podnik – poskytovateľ“ a definovanie požiadaviek na poskytovateľa**. V tejto fáze sa konkretizujú dodávané služby, spôsob prechodu procesu na poskytovateľa a spôsob komunikácie medzi podnikom a poskytovateľom. Určí sa metrika vzťahov a miera zodpovednosti medzi partnermi.

Ak je už v tejto fáze známy poskytovateľ, je vhodné s ním začať spolupracovať. Ak nie je známy, tak v priebehu tejto fázy zadávateľ definuje požiadavky na poskytovateľa, čo súvisí so štvrtou fázou projektu – **Výber poskytovateľa**. Úlohou výberu poskytovateľa je zladiť požiadavky podniku s ponukami poskytovateľov. Výber kvalitného a spoľahlivého poskytovateľa je základom dlhodobu výhodnej spolupráce. Hlavné faktory ovplyvňujúce výber partnera uvádza tabuľka.

**Tabuľka 1: Hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú výber outsourcingového partnera**

<b>Hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú výber outsourcingového partnera</b>	
<b>Kritéria pre udeľovanie ponuky</b>	<b>Kritéria pre výber dodávateľa</b>
Finančná stabilita	Pochopenia pre požiadavky
Znalosti špecialistov	Pracovné kvality, profesionalizmus
znalosť odvetvia	Technické a obchodné znalosti
Predchádzajúci vzťah	Úroveň poctivosti a dôvery
Doporučenia	Prehľadnosť popisu ponuky
Účasť na konferenciách	Vhodný komerčný model
Reklama a pokrytie v tlači	Reakcia na RFI a RFP

**Zdroj: PMP Research Outsourcing [online]. 2007 [cit.2012-12-12]. Dostupné z: [www.conferencepage.com/outsourcing4/downloads/CliffMills.pdf](http://www.conferencepage.com/outsourcing4/downloads/CliffMills.pdf)**

Po oslovení vytipovaných dodávateľov zvykne prebehnúť zo strany týchto dodávateľov tzv. Due diligence, externý audit správnosti podkladov ponuky. Rýdval pripisuje tomuto auditu veľký význam a uvádza ho ako samostatnú fázu outsourcingového projektu. Završením výberu poskytovateľa a podpisom outsourcingovej zmluvy sa zahajuje piata fáza, ktorou je **transformácia funkčných oblastí**, alebo tiež prechodová fáza podľa iných autorov. Jej priebeh sa odvíja od

charakteru transformovaného procesu. Zväčša neprebíha jednorázovo ale postupne. Ako uvádza Nekoranec „*existuje viac spôsobov preberania vybraných činností poskytovateľom služby. Môže ísť o jednorázové prevzatie činností, alebo o tzv. formu prírastkového projektu postupného prevzatia, prípadne zavedením pilotného projektu a po jeho osvedčení zavedenie vlastného projektu.*“<sup>16</sup> S presunom výkonu procesu sa rieši aj otázka presunu zdrojov (materiálových a ľudských), ktoré proces zaistovali. Mimoriadne kritická je najmä otázka presunu ľudských zdrojov.

Presunom procesu k poskytovateľovi končí v podniku aj jeho riadenie a začína **riadenie vzťahu** s poskytovateľom, čo je poslednou časťou outsourcingového projektu. Riadenie dodávateľského vzťahu vychádza zo zámeru dlhodobej prospešnej spolupráce, čo vyžaduje vzájomnú komunikáciu a poskytovanie vzájomnej súčinnosti vo všetkých aspektoch vzťahu. Je nutné vykonávať pravidelnú kontrolu dohodnutých kritérií a ich vyhodnocovanie. Problémy a nedostatky, ktoré v priebehu partnerského vzťahu vznikajú možno dobrým riadením vzťahu včas rozpoznať a vyriešiť.

Priebeh zavádzania outsourcingu je najmä pri vytesňovaní veľkých funkčných oblastí zložitým procesom a môže pri realizácii outsourcingového projektu dochádzať k chybám. Chybami pri realizácii outsourcingového projektu (OP) sú podľa Rýdvala:<sup>17</sup>

- očakávanie nereálnych výsledkov OP,
- mylné očakávanie výšky úspor nákladov z realizácie OP,
- podcenenie prípravnej fázy OP,
- zlý výber dodávateľa (nedostatok znalostí, nedostatok zdrojov, skúseností),
- zle definovaný rozsah outsourcingových služieb, problém s oddeliteľnosťou od ostatných podnikových procesov,
- zle riadenie OP,
- zle uzavretá alebo chýbajúca zmluva.

Za obvyklú dĺžku implementácie outsourcingu považujú Rýdvalová a Rýdval 12-14 mesiacov. Skutočná dĺžka sa však v závislosti od oblasti a rozsahu ktorý vyčleňujeme môže výrazne odlišovať od doby obvyklej. Jednoduché projekty 6-12 mesiacov, zložitejšie a komplexnejšie projekty nezriedka 18 a viac mesiacov.

---

<sup>16</sup> NEKORANEC, J. a S. JIRÁSKOVÁ. Využitie outsourcingu v manažmente ľudských zdrojov. In: PÁLFFY, A. et al. *Outsourcing, manažment a globalizácia*. 1.vyd. Bratislava:CS Profi – Public, 2008. s.14. ISBN 978-80-970036-0-9.

<sup>17</sup> RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vyd. Praha:Computer press, 2007.s.46 ISBN 978-80-251-1807-8.



## 1.9 Výber dodávateľa a outsourcingová zmluva

V priebehu outsourcingového projektu sa rozhoduje , či všetky procesy zveríme jednému dodávateľovi ,alebo vďaka ich charakteristikám bude vhodnejšie ich rozčleniť a zadať viacerím dodávateľom. Rovnako sa počas priebehu projektu určí rozsah a úroveň požadovaných služieb. Na základe týchto poznatkov je možné stanoviť požiadavky na dodávateľa. Požiadavky na jeho :

- skúsenosti,
- finančné zázemie,
- personálne a technické vybavenie,
- povest' apod.

Takto vytipovaným dodávateľom rozošle zadávateľ žiadosť o vypracovanie návrhu ponuky, tzv. „Request for proposal“ , ktorá obsahuje:

- špecifikáciu procesu,
- požiadavky na dodávateľa,
- predstavu o cene,
- kritéria kvality a iné.

Jednotlivé návrhy (proposals) od dodávateľov podrobí zadávateľ analýze a vyberie toho najvhodnejšieho. Výberové kritéria a ich dôležitosť pre zadávateľa sú častým predmetom prieskumov skúmajúcich využívanie outsourcingu. Je zaujímavé porovnať prieskumy domáce s tými ,ktoré sú vykonávané v zahraničí. Zatiaľ čo v zahraničí (zapadne Európa a USA) podľa prieskumu PMP Research(2007) sú kľúčovými požiadavkami na dodávateľa jeho finančná stabilita, ochota spolupracovať a široká škála znalostí, na Slovensku je situácia iná. Slovenskí manažéri podľa prieskumu eFocus-u<sup>18</sup> pokladajú za najdôležitejšiu stále cenu a až na ďalších miestach uvádzajú garanciu kvality, skúsenosti a referencie.

Najdôležitejšie kritéria pri výbere dodávateľov sú:

- skúsenosti, odbornosť (podložené certifikátom),
- technické a personálne vybavenie,
- cenové podmienky,
- flexibilita dodávateľa,
- referencie,
- miera rizika (únik citlivých informácií),

---

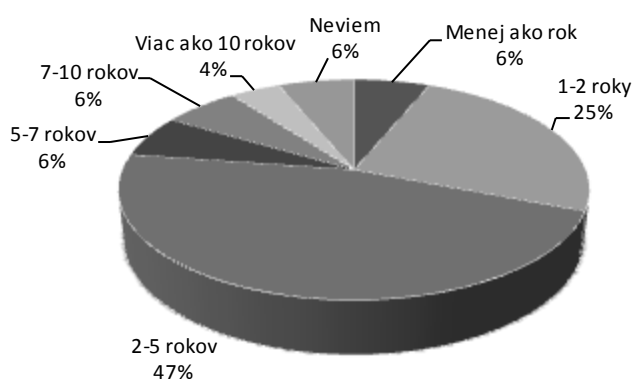
<sup>18</sup> Prieskum OUTSOURCING 2007 – očakávania a realita [online]. 2007 [cit.2012-12-20]. Dostupné z: [http://hnonline.sk/c3-22588070-k00000\\_d-prieskum-outsourcing-2007-ocakavania-a-realita](http://hnonline.sk/c3-22588070-k00000_d-prieskum-outsourcing-2007-ocakavania-a-realita)

- finančná stabilita,
- dôveryhodnosť, povesť na trhu,
- garancia kvality.

Napriek výberu najvhodnejšieho dodávateľa a obojstrannej snahe partnerov zotrvať vo vhodnom outsourcingovom vzťahu sú záujmy partnerov v podstate protichodné a preto je dôležité , aby tento vzťah zaisťovala kvalitná zmluva. Vyjednávania o zmluve a jej podpisy je dôležitá časť outsourcingového projektu. Zmluva bude záväzná pre obe strany na dlhú dobu , preto musí byť primerane flexibilná a počítat' so všetkými možnými eventualitami, ktoré môžu v priebehu trvania vzťahu nastať. Má byť uzatvorená tak ,aby chránila pred možnými rizikami. Kľúčovými ustanoveniami zmluvy sú podľa Rýdvala<sup>19</sup> „ predmet zmluvy (rozsah a kvalita plnenia), cenové ustanovenia (vrátane inflačnej ochrany), problematika zmien, súlad s internými a všeobecne platnými právnymi predpismi, požiadavky auditu, zodpovednosť a ukončenie zmluvy.“ Dôležitou súčasťou zmluvy definujúcou jej predmet býva tzv. „Service Level Agreement“, ktorého jednotlivé položky (metriky) presne definujú rozsah, úroveň a kvalitu služby.

Podľa prieskumu PMP Research je najčastejšie outsourcingová zmluva uzatváraná na obdobie od 2 do 5 rokov.

**Graf 2: Typická dĺžka zmluvy o outsourcingu**



**Zdroj: PMP Research Surfing The Wave [online]. 2007 [cit.2013-1-12]. Dostupné z: [www.pmpresearch.com/downloads/MarketResearch\\_SurfingTheWave.pdf](http://www.pmpresearch.com/downloads/MarketResearch_SurfingTheWave.pdf)**

<sup>19</sup> RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vyd. Praha:Computer press, 2007.s.41. ISBN 978-80-251-1807-8.

## 1.10 Outsourcing v Slovenskej republike

Nástup outsourcingu v slovenských podnikoch vzhľadom k vývoju našej ekonomiky pred rokom 1989 nastáva oproti okolitým vyspelým krajinám oneskorene. Nevyzreté politické a podnikateľské prostredie, chýbajúce širokopásmové sieťové pripojenia a telekomunikačné možnosti spôsobili, že ešte pred desiatimi rokmi nefigurovalo Slovensko na mape outsourcingu. Dnes sa ešte často stretávame v mnohých slovenských podnikoch s úplnou neznalosťou princípov outsourcingu.

O nástupe outsourcingu v Slovenskej republike môžeme hovoriť až s príchodom jedného z najväčších „hráčov“ tohoto biznisu, spoločnosti Accenture v roku 2002. Postupne pribúdali ďalšie spoločnosti, stále však v porovnaní s našimi susedmi môžeme hovoriť o určitom zaostávaní.

Slovensko má pre rozvoj outsourcingu množstvo predpokladov, a má čo ponúknuť:

- sme súčasťou Európskej únie, čo znamená podobné legislatívne a podnikateľské prostredie ako krajiny západnej Európy,
- poloha v strede európy znamená, že pre všetkých sme „blízko“,
- žiadne alebo iba minimálne kultúrne rozdiely s vyspelými krajinami,
- malá jazyková bariéra, množstvo mladých absolventov škôl je veľmi dobre jazykovo vybavených,
- nižšia cena práce ako v západnej európe, mzdy sú stále na úrovni 50% miezd v zapadoeurópskych krajinách,
- vzdelaná pracovná sila, naše vysoké školy produkujú absolventov s vynikajúcim technickým vzdelaním,
- stabilná mena EURO, zaručujúca dlhodobú stabilitu cien služieb a iné.

Nižšie mzdy v kombinácii so vzdelanou pracovnou silou a ďalšími benefitmi Slovenska ho predurčujú stať sa zaujímavou outsourcingovou destináciou pre mnohé spoločnosti zo západnej Európy a USA. Poloha môže byť ale zaujímavá aj pre spoločnosti z iných krajín a osloví ich možnosť etablovať sa v centre Európy.

Popri nesporných príležitostiach, ktoré spoločnosti investovaním na Slovensku môžu získať, existujú aj faktory ktoré atraktivitu Slovenska ovplyvňujú negatívne, ako napr:<sup>20</sup>

- veľkosť krajiny je významným limitujúcim faktorom,
- malý počet obyvateľov a tomu zodpovedajúci nízky počet špecialistov

---

<sup>20</sup> NÉMETH, P. *Nearshoring: šanca pre Slovensko*. [online]. 2008 [cit.2013-01-16]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/outsourcing-a-offshoring/nearshoring-sanca-pre-slovensko-1765>

v jednotlivých profesiách,

- rýchle približovanie sa vyspelej Európe spôsobuje aj rýchlejšiu rast ceny práce,
- veľmi časté zmeny v legislatíve, najmä v regulačných opatreniach vlády, čo vyvoláva dodatočné náklady na ich implementáciu,
- nedostatok vyhovujúcich priestorov na prenájom mimo centier veľkých miest, náklady na nájomné patria k najvýznamnejším nákladom BPO firiem.

Neexistujú presné štatistiky o využívaní outsourcingu v Slovenských podnikoch, je možné však vychádzať z predpokladu, že situácia bude podobná ako v okolitých postsocialistických krajinách. Slovenské podniky poskytujú veľmi zriedka a veľmi málo informácií o svojich skúsenostiach s outsourcingom. Určité informácie prenikajú zväčša o lídroch v tejto oblasti. Častejšie sa možno stretnúť v odbornej literatúre s informáciami, ktoré o svojich skúsenostiach poskytujú dodávatelia outsourcingu.

K najperspektívnejším oblastiam využívania outsourcingu patrí oblasť informačných technológií.<sup>21</sup> Na strane ponuky je táto oblasť zastúpená najbohatšie. Popri veľkých globálnych hráčoch ako IBM, Dell, Lenovo či Siemens, sú na trhu aj slovenskí poskytovatelia Soitron, Datalan, Asseco solutions, Softip, Gamo a mnoho iných. Ich zákazníkmi sú najmä veľké slovenské firmy, ale svoje služby poskytujú často aj menším firmám.

V oblasti facility manažmentu sú významnými poskytovateľmi na slovenskom trhu spoločnosti ISS Facility Services, IN Facility, Johnson Controls International, Sawbac Slovensko, Cofely, AB Facility a iné. Štruktúra zadávateľov outsourcingu v tejto oblasti je veľmi rozmanitá:<sup>22</sup>

- banky,
- obchodno-zábavné centrá,
- priemyselné parky,
- inštitúcie verejnej a štátnej správy,
- samospráva.

V oblasti ľudských zdrojov má na Slovenskom trhu najvýznamnejšiu pozíciu Accenture, ktorá poskytuje komplexné HR služby. Ďalšími významnými poskytovateľmi

---

<sup>21</sup> MILECOVÁ, M. *Slovensko a outsourcing*. [online]. 2009 [cit.2012-12-10]. Dostupné z: [http://www.ezisk.sk/main/812/nejcitanejsie\\_14130.aspx](http://www.ezisk.sk/main/812/nejcitanejsie_14130.aspx)

<sup>22</sup> RIMBALOVÁ, J. a S. VILČEKOVÁ. *Pozícia facility managementu na Slovensku*. [online]. 2012 [cit.2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.tzbportal.sk/sprava-budov/pozicia-facility-managementu-na-slovensku.html>

sú spoločnosti Manpower, Trenkwalder, Personality, Logica a iné. Poskytujú služby ako spracovanie mzdovej agendy, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, nábor zamestnancov, outplacement, lízing zamestnancov atď.<sup>23</sup>

Sľubne sa rozvíja outsourcing na Slovensku aj v logistike, účtovníctve, marketingu, zákaznických službách či enviromentálnej oblasti.

Počet firiem ,ktoré využívajú outsourcing však neustále rastie a to ako v štátnej a verejnej správe , tak aj vo výrobných a obchodných spoločnostiach. Rovnako rastie počet poskytovateľov kvalitných outsourcingových služieb. Menšie a začínajúce firmy používajú outsourcing účtovníctva a miezd, hlavne v situácii, kde sa im neoplatí zamestnávať na tieto činnosti vlastných zamestnancov. Množstvo organizácií verejnej a štátnej správy využíva outsourcing v oblastiach, ako ochrana a údržba budov, upratovanie.

Podľa prieskumu eFocus-u Outsourcing 2007<sup>24</sup> šesťdesiat percent organizácií outsourcing využíva a ďalšia štvrtina túto službu plánuje využívať. Medzi tri najväčšie najväčšie pozitíva respondenti tohoto prieskumu zaradili sústredenie sa na vlastný biznis, garantovanú úroveň a kvalitu služby a dostupnosť odborníkov pre rozličné oblasti. Viac ako 82% podnikov, ktoré outsourcing využívajú sú s jeho využívaním spokojní. To naznačuje, že sa outsourcing na Slovensku aj napriek problémom a rizikám udomácňuje.

---

<sup>23</sup> MILECOVÁ, M. *Slovensko a outsourcing*. [online]. 2009 [cit.2012-12-10]. Dostupné z: [http://www.ezisk.sk/main/812/nejcitanejsie\\_14130.aspx](http://www.ezisk.sk/main/812/nejcitanejsie_14130.aspx)

<sup>24</sup> Prieskum OUTSOURCING 2007 – očakávania a realita [online]. 2007 [cit.2012-12-20]. Dostupné z: [http://hnonline.sk/c3-22588070-k00000\\_d-prieskum-outsourcing-2007-ocakavania-a-realita](http://hnonline.sk/c3-22588070-k00000_d-prieskum-outsourcing-2007-ocakavania-a-realita)

## 2 OUTSOURCING V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov je časť manažmentu zaoberajúca sa všetkým čo sa dotýka ľudského činiteľa v pracovnom procese. Ľudské zdroje predstavujú najväčšie hodnoty podniku a práve riadenie ľudských zdrojov rozhoduje o úspechu či neúspechu podniku v konkurenčnom prostredí. Snaha o čo najlepšie využitie tohoto najvzácnejšieho zdroja kladie vyššie nároky na znalosti, lepšiu odbornosť, väčšiu administratívnu a časovú náročnosť a vyššie výdavky. To núti podniky „zbavovať sa“ rutinných činností s nízkou pridanou hodnotou a sústrediť sa na náročné strategické činnosti s vysokou pridanou hodnotou. Ako uvádza Nekoranec tak práve *„outsourcing určitých personálnych činností sa môže stať spôsobom, ako ich efektívne zabezpečiť a súčasne uvoľniť kapacity na rozvoj strategických činností a úloh podniku.“*<sup>25</sup> Vytesňovanie rutinných činností ako mzdová agenda, personálna administratíva, vzdelávanie, BOZP, administrácia odmien a množstva iných mimo podnik je outsourcingom. Outsourcing v riadení ľudských zdrojov sa začal využívať v menšej miere už v 70. rokoch minulého storočia, najmä na zaisťovanie jednoduchých činností ako spracovanie mzdovej agendy, dôchodkovej agendy, zamestnaneckých výhod apod. Dnes je outsourcing riadenia ľudských zdrojov najrýchlejšie sa rozvíjajúcou oblasťou v rámci celého outsourcingového trhu.

### 2.1 Charakteristika outsourcingu v riadení ľudských zdrojov

Nováčková definuje outsourcing v riadení ľudských zdrojov ako *„strategické prevedenie niektorých, prípadne všetkých personálnych činností, ktoré by boli inak vykonávané zamestnancami firmy, na externého dodávateľa – pre ktorého je daná činnosť hlavným predmetom podnikania – a to vrátane zodpovednosti za kvalitu týchto činností.“*<sup>26</sup>

Podľa Kachaňákovej outsourcing *„predstavuje radikálnu prestavbu dodávania služieb na úrovni organizácie, pomáha sa im zbavovať všetkej opakujúcej sa činností, ktorej pridaná hodnota je nízka a umožňuje sústrediť sa na najpodstatnejšie činnosti.“*

---

<sup>25</sup> NEKORANEC, J. a S. JIRÁSKOVÁ. Využitie outsourcingu v manažmente ľudských zdrojov. In: PÁLFFY, A. et al. *Outsourcing, manažment a globalizácia*. 1.vyd. Bratislava:CS Profi – Public, 2008. s.13. ISBN 978-80-970036-0-9.

<sup>26</sup> NOVÁČKOVÁ, L. *HR outsourcing jako nástroj strategického řízení lidských zdrojů*. [online]. 2010 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: [https://www.vse.cz/vskp/show\\_evskp.php?evskp\\_id=27986](https://www.vse.cz/vskp/show_evskp.php?evskp_id=27986)

*Zároveň sa pri tom predpokladá, že prostredníctvom nových štruktúr sa podporí vyšší stupeň inovácie a flexibility a vytvorí sa lepší prístup k novým myšlienkam zvonku.*<sup>27</sup>

Personálne procesy, ktoré majú charakter rutinných a opakujúcich sa činností a vykazujú potenciál úspor z rozsahu či štandardizácie sa aj v praxi stávajú najčastejšie predmetom outsourcingu. Sú to najmä:

- mzdová agenda,
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- personálny informačný systém,
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci,
- administrácia odmien a benefitov,
- dôchodková agenda,
- získavanie a výber zamestnancov ( úvodná fáza ),
- outplacement.

Okrem pravidelne sa opakujúcich činností sa často o outsourcingu hovorí aj v súvislosti s externým zabezpečovaním jednorázových alebo menej často sa opakujúcich činností ako vyhľadávanie členov vrcholového manažmentu, outdoorové školenia, assessment center či špeciálne poradenstvo. Nejde o outsourcing v pravom slova zmysle, aj keď napĺňa podstatu definície, ale skôr to možno považovať za klasický dodávateľský vzťah.

Významnou oblasťou využívania outsourcingu v riadení ľudských zdrojov je outsourcing zamestnancov. Je to spôsob, ktorý dokáže veľmi efektívne znížiť náklady, zvýšiť flexibilitu, pretože zamestnanec je v pracovno-právnom vzťahu s dodávateľom a pre zadávateľa vykonáva iba objednanú prácu. Zadávateľ si najíma iba produktívny pracovný čas alebo pracovný výkon. Výhodou podľa Rýdvalovej je, „že si zadávateľ prenájíma iba odpracovaný čas bez absencií, nemocí a dovoleníek.“<sup>28</sup> Napriek týmto výhodám sa môžu vyskytnúť určité negatíva outsourcingu zamestnancov súvisiace najmä s chýbajúcou motiváciou takýchto zamestnancov, potrebou častého zaškoľovania nových zamestnancov a problémy s ich adaptáciou v podniku.

Často dochádza k zamieňaniu outsourcingu zamestnancov s agentúrnym zamestnávaním. To je však mylné a treba rozlišovať medzi dodaním pracovných síl a dodaním výkonu. Outsourcing znamená zaistenie práce prostredníctvom externého

---

<sup>27</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. a O. NACHTMANOVÁ. *Budúcnosť riadenia ľudských zdrojov*. [online]. 2007 [cit.2013-02-01]. Dostupné z: [http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007\\_2\\_04.pdf](http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_04.pdf)

<sup>28</sup> RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s typy pro české prostředí*. 1.vyd. Praha:Computer press, 2007.s.55. ISBN 978-80-251-1807-8.

zdroja. Charakteristickým znakom outsourcingu je samostatnosť rozhodovania a s tým súvisiaca vysoká miera zodpovednosti externého dodávateľa. Dodávateľ činnosť vykonáva sám, pod vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť, sám prideluje úlohy svojim zamestnancom, určuje ich počet a štruktúru. Ako uvádza Tošovský, „*nikdy sa nemôže jednať o dodanie výkonu (outsourcing), ak je činnosť pracovníkov riadená vedúcim zamestnancom užívateľa a dodávateľ neprevezme plnú zodpovednosť za výsledok práce.*“<sup>29</sup>

Outsourcing je efektívnym nástrojom znižovania nákladov pri zachovaní kvality a je možné ho využiť na množstvo personálnych procesov, napriek tomu existujú oblasti riadenia ľudských zdrojov, kde je uplatnenie outsourcingu nevhodné a môže mať vážne negatívne dopady na prosperitu podniku:

- strategické plánovanie,
- určovanie strategických cieľov v riadení ľudských zdrojov,
- konečné rozhodnutia v procese získavania a výberu zamestnancov,
- rozhodnutia týkajúce sa odmeňovania,
- rozhodnutia o ukončovaní pracovných vzťahov,
- zamestnanecké vzťahy.

Nekoranec pripomína, že „*zavedením outsourcingu v oblasti personalistiky možno outsourcovať jednotlivé činnosti, ale nie personálnu prácu v rámci riadenia ľudských zdrojov.*“<sup>30</sup>

## 2.2 Špecifiká outsourcingu v riadení ľudských zdrojov

Oblasť ľudských zdrojov sa od iných oblastí využitia outsourcingu líši v tom, že jej predmetom sú ľudia so svojimi jedinečnými vlastnosťami, schopnosťami a zručnosťami. Najväčšie odlišnosti sú v tom, že:

- 1) riadenie ľudských zdrojov je omnoho komplexnejšie ako ostatné podnikové procesy. Obsahuje viac ako 20 vzájomne úzko previazaných procesov.
- 2) procesy sú ťažšie kvatifikovateľné a menej prehľadné,
- 3) väčšina personálnych procesov má tendenciu byť jedinečnými, čo zhoršuje možnosť štandardizácie pre celý trh,

---

<sup>29</sup> TOŠOVSKÝ, A. *Agentúrní zaměstňování v praxi*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s.30. ISBN 978-80-7357-652-3.

<sup>30</sup> NEKORANEC, J. a S. JIRÁSKOVÁ. *Využitie outsourcingu v manažmente ľudských zdrojov*. In: PÁLFFY, A. et al. *Outsourcing, manažment a globalizácia*. 1.vyd. Bratislava:CS Profi – Public, 2008. s.15. ISBN 978-80-970036-0-9.



- 4) nie je tak náročný na ľudskú prácu , pri ktorej je jednoduchšie dosiahnuť úspory presunom do krajín s lacnejšou pracovnou silou,
- 5) vyžaduje intenzívnu kontrolu a riadenie vzťahu s dodávateľom služby,
- 6) nakladá s citlivými údajmi, najmä osobnými dátami zamestnancov a vyžaduje preto náročnejšie zabezpečenie pred rizikom úniku týchto informácií,
- 7) vyžaduje komunikáciu rôznych útvarov v podniku a rôznych stupňov riadenia podniku s dodávateľom.

Významným špecifikom outsourcingu v personálnej oblasti je možnosť získať väčšiu kontrolu nad procesom. Je to dané intenzívnejším riadením outsourcingového vzťahu a intenzívnejšou komunikáciou zadávateľa s dodávateľom.

Podľa Stýbla outsourcing v personálnej práci pomáha vyriešiť situácie , kedy:<sup>31</sup>

- si spoločnosti nemôžu dovoliť zaplatiť kvalitných personálnych odborníkov,
- dodávateľ sa stará o vývoj a rozvoj podporných činností; nemusí sa o ne starať firma, rovnako tak prechádza na dodávateľa aj povinnosť starať sa o nové technológie,
- interné riadenie ľudských zdrojov by neúmerne zvýšilo nákladové položky.

Najčastejšie dôvody pre rozhodnutie o využívaní externého dodávateľa boli vo všeobecnosti uvedené v podkapitole 1.6. Pre rozhodnutie využitia outsourcingu v niektorej personálnej činnosti môžu byť okrem týchto všeobecných dôvodov aj špecifické dôvody týkajúce sa priamo oblasti RLZ, ako napr.:

- znížiť režijné náklady spojené s personálnym útvarom,
- redukovať personálnu administratívu,
- zrušiť niektoré personálne pozície, prípadne celý personálny útvar,
- odvrátiť nutnosť ďalších investícií do informačno komunikačných technológií,
- nespokojnosť manažmentu s výkonom interného personálneho útvaru,
- znížiť náklady na školenia a iné vzdelávanie personalistov,
- zbavenie sa zodpovednosti za danú oblasť,
- eliminovať vplyv absencie personalistov z dôvodu nemocí, dovoleniek.

Využívanie outsourcingu prináša firmám množstvo pozitív, ale prax dokazuje že môže priniesť aj množstvo problémov.

---

<sup>31</sup> STÝBLO, J. *Řízení outsourcingu jako procesu změny*. [online]. 2005 [cit.2012-12-12]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1002v978-rizeni-outsourcingu-jako-procesu-zmeny/?search\\_query=\\$issue=316](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1002v978-rizeni-outsourcingu-jako-procesu-zmeny/?search_query=$issue=316)

Armstrong pokladá za dôležité starostlivo zvážiť každú oblasť, ktorú chceme outsourcovať a odporúča položiť si pred každým rozhodnutím tieto otázky: „Je daná činnosť svojou povahou pre podnik základná, alebo okrajová? Ako efektívne je táto činnosť v súčasnosti zabezpečovaná a vykonávaná? Ako prispieva k dobrým kvalitatívnym a finančným výsledkom organizácie?“<sup>32</sup>

Pre každú činnosť je potrebné vykonať podrobnú analýzu s cieľom zistiť, či bude vhodné jej zabezpečovanie mimo firmu alebo nie. Po vykonaní analýzy a rozhodnutí o vhodnosti využitia externého zdroja osloví firma vytipovaných záujemcov a požiada ich o vypracovanie ponuky. Z obdržaných ponúk vyberie dodávateľa podľa toho ako zodpovedá jeho ponuka požiadavkám, najmä na kvalitu a cenu, ale aj povest firmy, jej vybavenie a finančnú stabilitu.

Dobry výber externého dodávateľa, kvalitná obojstranne výhodná zmluva a dobrá súčinnosť partnerov je zárukou úspešného outsourcingu procesov riadenia ľudských zdrojov.

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha:Grada Publishing a.s., 2002. s.98. ISBN 80-247-0469-2.

## **3 PRIESKUM VYUŽÍVANIA OUTSOURCINGU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**

### **3.1 Cieľ prieskumu**

Prieskum využívania outsourcingu sa uskutočnil na reprezentatívnej vzorke ekonomických subjektov pôsobiacich v Slovenskej republike. Cieľom prieskumu bolo získať poznatky o miere využívania outsourcingu v týchto organizáciách, zistiť oblasti jeho využívania, zistiť dôvody pre ktoré sa v organizáciách rozhodujú využívať outsourcing a aké požiadavky sú kladené na dodávateľov outsourcingu. Analyzovať jeho prínosy a negatíva. Druhá časť prieskumu bola venovaná získaniu poznatkov o využívaní outsourcingu v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Spoznať dôvody, pozitíva a negatíva jeho uplatňovania v slovenských podnikoch. Takto definované ciele prieskumu boli základom pre výber prieskumnej vzorky, tvorbu štruktúry dotazníka, výber otázok a ich formuláciu.

### **3.2 Výber prieskumnej vzorky a štruktúra dotazníka**

Z databázy údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky bolo pre jednotlivé ekonomické činnosti, rozdelené podľa klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev.2 (2008), priradené množstvo ekonomických subjektov a vypočítané ich percentuálne zastúpenie. Prieskumná vzorka respondentov prieskumu potom vznikla výberom podľa percentuálneho zastúpenia jednotlivých ekonomických činnosti v 300 členom prieskumnom súbore. Údaje o počte subjektov priradených k jednotlivým ekonomickým činnostiam, ich percentuálnom vyjadrení a počte subjektov oslovených v prieskume udáva tabuľka 2.

Prieskum sa uskutočnil dotazníkovou metódou. Dotazník obsahoval celkom 16 otázok. Väčšina (13) otázok bolo uzavretých s možnosťou výberu z ponúkaných odpovedí, 3 otázky boli otvorené, na ktoré respondenti odpovedali voľne bez ponúknutých možností. Respondentom bol spolu s dotazníkom zaslaný sprievodný list, v ktorom boli uvedené dôvody prieskumu, jeho ciele a stručná charakteristika outsourcingu. Prieskum bol prezentovaný ako anonymný s ubezpečením, že údaje v dotazníkoch budú použité výhradne pre účely bakalárskej práce.

Úvod dotazníka (otázky č.1 a č.2) bol venovaný získaniu údajov o charakteristikách respondentov – identifikácia podľa hlavnej činnosti a podľa veľkosti danej počtom

zamestnancov. Otázky č.3, 4 a 5 sa zamerali na zistenie miery využívania outsourcingu, dôvodov jeho nevyužívania a zistenie oblastí jeho uplatňovania. Otázky č.6, 7, 8 a 9 boli zamerané na získanie poznatkov o dôvodoch rozhodnutí využívať outsourcing, pozitívach a negatívach s ním súvisiacich a zistenie najdôležitejších požiadaviek kladených na dodávateľa. Údaje získane odpoveďami na otázky č. 10 a 11 poslúžili na zistenie spokojnosti s outsourcingom a dĺžky partnerského vzťahu medzi zadávateľom a dodávateľom.

V druhej časti dotazníka boli otázky zamerané na získanie poznatkov o miere využívania outsourcingu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, dôvodov jeho uplatňovania, pozitívach a negatívach s tým spojených.

### 3.3 Charakteristika respondentov podľa odvetvia a veľkosti

Prieskumu sa zúčastnilo 53 podnikov . Zastúpenie respondentov vyjadruje tabuľka 2.

**Tab. 2: Zástúpenie respondentov podľa jednotlivých ekonomických činností (XI/2012)**

Ekonomické činnosti podľa SK NACE Re. 2	Celkový počet subjektov	%	Počet oslovených subjektov	Počet odpovedí na dotazník
Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	25605	4,2	13	2
Priemyselná výroba, ťažba a dobývanie	71874	11,8	35	7
Dodávka elektriny, plynu, pary, studeného vzduchu a vody	1808	0,3	1	0
Stavebníctvo	95539	15,6	47	8
Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel	145058	23,7	71	12
Doprava a skladovanie	20966	3,4	10	3
Ubytovacie a stravovacie služby	19725	3,2	10	2
Informácie a komunikácia	18088	3	9	2
Finančné a poisťovacie služby	12130	2	6	1
Činnosti v oblasti nehnuteľností	22362	3,6	10	2
Odborné, vedecké a technické služby	68413	11,2	34	5
Administratívne a podporné služby	23334	3,8	11	1
Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie	3391	0,6	2	2
Vzdelávanie	9857	1,6	5	1
Zdravotníctvo a sociálna pomoc	13288	2,2	7	1
Umenie, zábava a rekreácia	14901	2,4	7	1
Ostatné činnosti	45266	7,4	22	3
<b>Spolu:</b>	<b>611605</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>53</b>

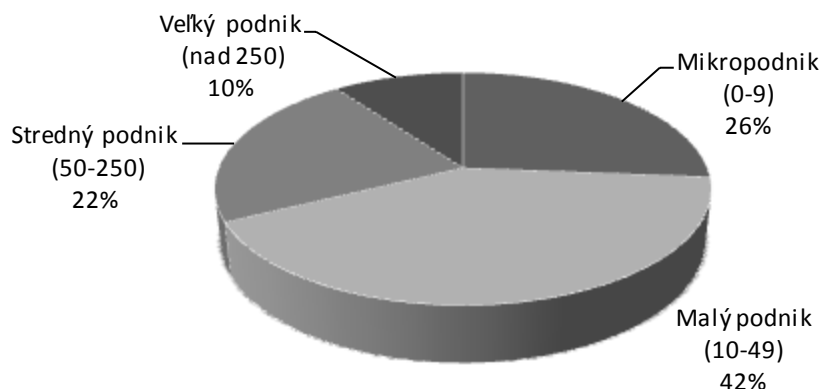
**Zdroj: Štatistický úrad SR. [online]. Dostupné z:**

**[http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m\\_sso=1&m\\_so=5&ic=66](http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m_sso=1&m_so=5&ic=66)**

Tabuľka obsahuje údaje o počte oslovených firiem z jednotlivých odvetví a počet tých, ktorí odpovedali. Zastúpenie firiem z tak širokého spektra rôznych činností zvyšuje výpovednú hodnotu prieskumu.

Rozdelenie firiem, ktoré sa zapojili do prieskumu podľa veľkosti zobrazuje graf 3.

**Graf 3: Rozdelenie respondentov podľa veľkosti danej počtom zamestnancov (%)**



**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

Najväčší podiel tvoria malé podniky 22 (42%). Približne rovnako sú zastúpené mikropodniky 14 (26%) a stredné podniky 12 (22%). Najmenšie zastúpenie majú veľké podniky 5 (10%).

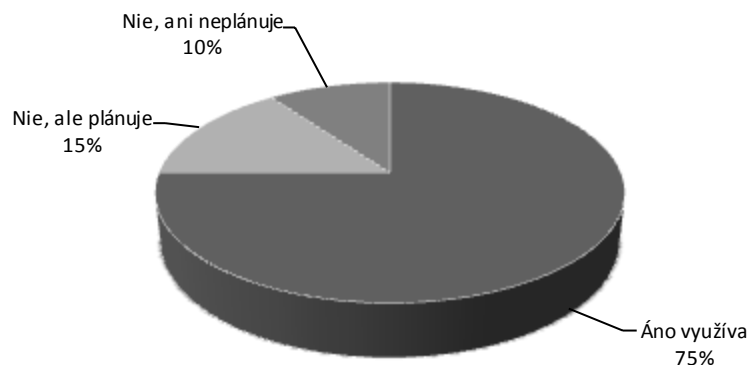
### 3.4 Miera využívania outsourcingu

Z celkového počtu 53 zúčastnených respondentov uviedlo *áno využívam* 40, čo zodpovedá (75%), 8 respondentov (15%) uviedlo *nie, ale plánuje* jeho využívanie a 5 (10%) uviedlo *nie a ani neplánuje*. Počet respondentov, ktorí využívajú outsourcing je prekvapujúco vysoký, čo môže naznačovať, že sa prieskumu zúčastnili v prevažnej väčšine firmy, ktoré už s týmto fenoménom majú skúsenosť, prípadne je zahrnutý v ich strategických plánoch a firmy, ktoré outsourcing nevyužívajú, ani v blízkej dobe neplánujú jednoducho prieskum odignorovali.

Na dôvod nevyužívania odpovedalo 13 respondentov. Najčastejšie boli označené *obava zo zvýšenia nákladov* (6) a *obava z úniku informácií* (5). Neznalosť outsourcingu, ako dôvod jeho nevyužívania bol označený iba v jednom prípade. To

môže súvisieť práve s vysokou mierou využívania outsourcingu uvádzanou respondentmi.

**Graf 4: Využívanie outsourcingu v SR (%)**



**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

Zaujímavé je rozloženie podľa veľkosti firiem. Všetkých 5 veľkých podnikov označilo, že využíva outsourcing. V stredných podnikoch využíva outsourcing 10 z 12, v malých podnikoch 17 z 22 a v mikropodnikoch 8 zo 14.

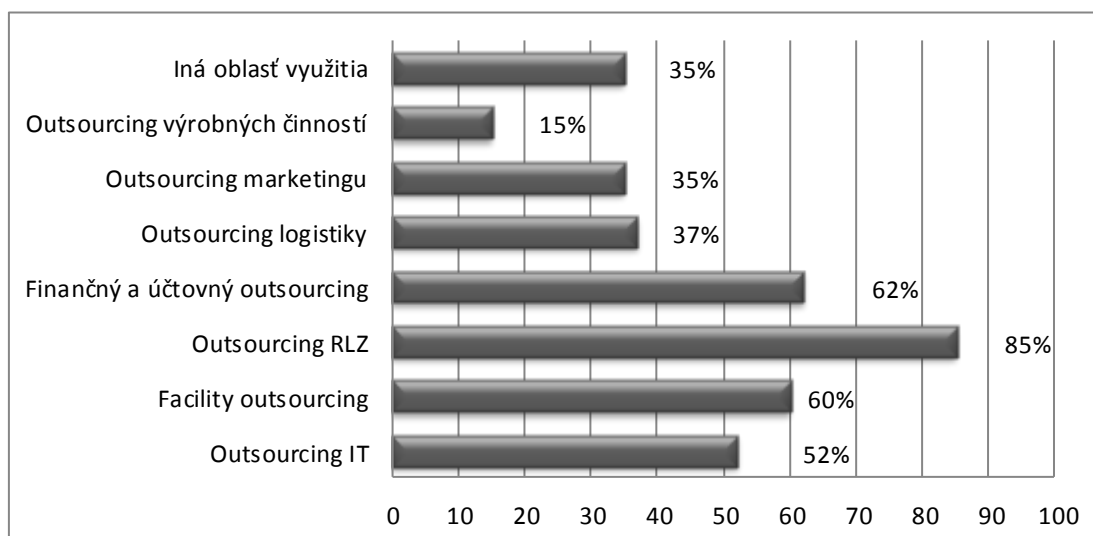
### **3.5 Oblasti využívania outsourcingu**

Z údajov získaných dotazníkom vyplýva, že najčastejšie je využívaný outsourcing v oblasti riadenia ľudských zdrojov (85%). V oblasti účtovníctvo využíva outsourcing 62% respondentov, 60% uviedlo facility management. Viac ako polovica firiem uviedla, že využíva outsourcing v oblasti IT (52%). V oblasti logistiky a marketingu využíva outsourcing približne jedna tretina zúčastnených firiem.

Viac ako tretina respondentov označila, že využíva outsourcing aj v inej oblasti a uviedli napr.:

- starostlivosť o zákazníkov,
- public relations,
- právne poradenstvo,
- administrácia a analýzy dát,
- telekomunikácie a iné.

**Graf 5: Oblasti využívania outsourcingu**



**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

Podľa veľkosti podniku sú najčastejšími oblasťami uplatňovania outsourcingu :

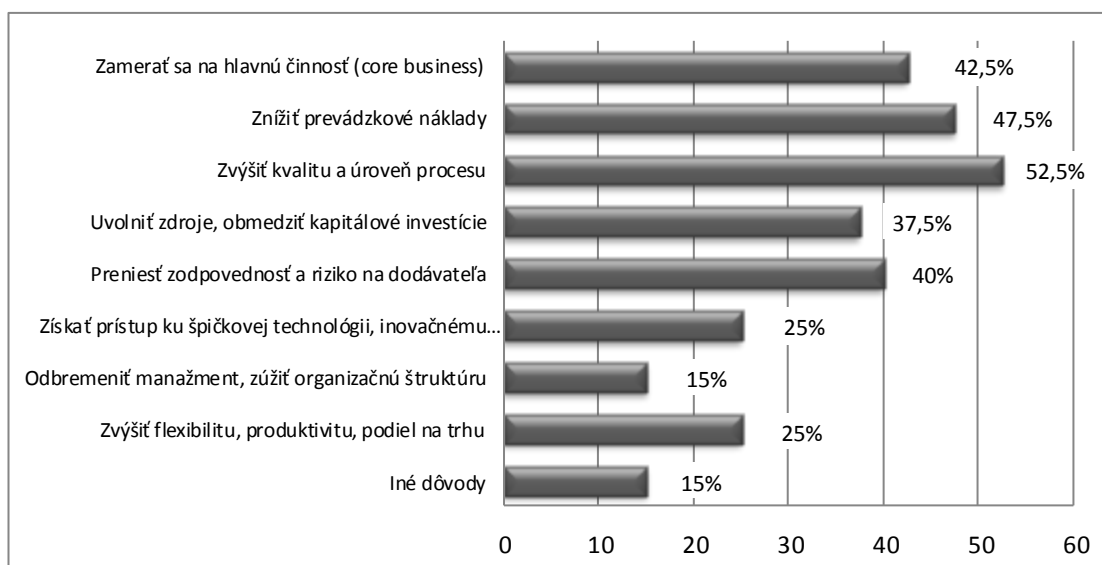
- mikropodniky – riadenie ľudských zdrojov a účtovníctvo zhodne (87%),
- malé podniky – riadenie ľudských zdrojov (82%), účtovníctvo (70%),
- stredné podniky – riadenie ľudských zdrojov a facility manažment zhodne (82%),
- veľké podniky - riadenie ľudských zdrojov a facility manažment zhodne (100%).

Oblasť riadenia ľudských zdrojov je u všetkých kategórií veľkosti podnikov vyhodnotená ako najvýznamnejšia pre uplatňovanie outsourcingu. To korešponduje s predpokladom vysloveným v kapitole 2. Procesy riadenia ľudských zdrojov svojimi špecifickými vlastnosťami vytvárajú veľký potenciál na využitie externých dodávateľov. Podrobnejšie sú jednotlivé procesy riadenia ľudských zdrojov analyzované v druhej časti prieskumu.

### **3.6 Dôvody využívania outsourcingu**

Cieľom prieskumu bolo zistiť dôvody, ktoré vedú firmy k rozhodnutiu využívať outsourcing. Respondenti mali možnosť označiť 3 hlavné dôvody, ktoré viedli k rozhodnutiu o outsourcingu. Výsledky sú spracované v grafe 6.

**Graf 6: Hlavné dôvody využívania outsourcingu (%)**



**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

Medzi tri najvýznamnejšie dôvody respondenti zaradili svojimi odpoveďami potrebu zvýšiť kvalitu a úroveň procesu (21), čo predstavuje 52,5%, zníženie prevádzkových nákladov (19), čo je 47,5% a zameranie sa na hlavnú činnosť (17) so 42,5% podielom zo všetkých zúčastnených. Preniesť zodpovednosť a riziko na dodávateľa označilo ako dôvod outsourcingu 16 respondentov (40%) a snahu uvoľniť zdroje, obmedziť kapitálové investície 15 respondentov (37,5%).

Podľa veľkosti je najčastejšie uvádzaným dôvodom v mikropodnikoch zvýšenie úrovne a kvality procesu, v malých a stredných podnikoch sú hlavnými dôvodmi podľa prieskumu snaha znížiť náklady a zvýšiť kvalitu procesov. Vo veľkých podnikoch bolo najčastejšie označovaným dôvodom sústredenie na hlavnú činnosť.

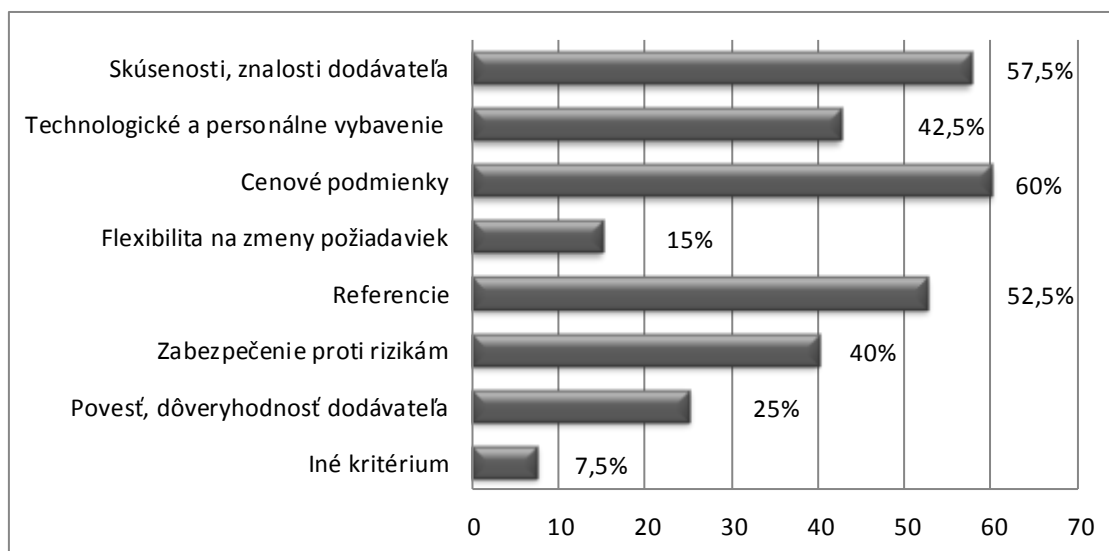
### **3.7 Kritéria výberu dodávateľa**

V dotazníku mali respondenti možnosť označiť 3 najdôležitejšie kritéria kladené na dodávateľa. Zo získaných údajov vyplýva, že za najdôležitejšie kritérium považujú respondenti *cenu*, ktorú označilo v trojici najdôležitejších 60% respondentov. Druhým najdôležitejším kritériom sú *skúsenosti a znalosti dodávateľa* s 57,5% podielom a tretím sú *referencie*, ktoré označilo 52,5% respondentov. Presne 40% respondentov označilo za jedno z troch najdôležitejších kritérií *zabezpečenie proti rizikám*. Možnosť



iné kritérium označili 3 respondenti a uviedli ako kritérium finančné zázemie dodávateľa a veľkosť dodávateľa.

**Graf 7: Kritéria výberu dodávateľa**



**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

Podľa veľkosti podniku boli cenové podmienky ako najdôležitejšie kritérium pri výbere dodávateľa označené v mikropodnikoch, malých a stredných podnikoch. Vo veľkých podnikoch boli ako najdôležitejšie kritérium označené skúsenosti a zručnosti dodávateľa.

Prieskum potvrdil predpoklad, že na Slovensku je najdôležitejším kritériom stále cena, oproti prieskumom v západnej európe, kde firmy kladú dôraz pri výbere dodávateľa najmä na povesť, flexibilitu a finančnú stabilitu dodávateľa. Povesť dodávateľa a jeho flexibilita je na Slovensku dôležitá iba pre 25%, resp. 15% respondentov.

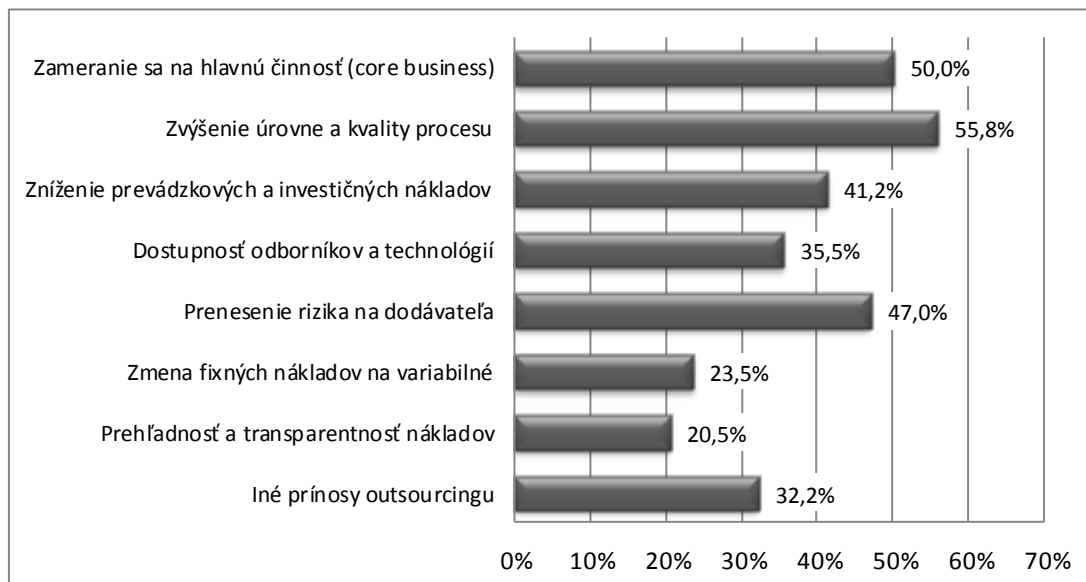
### **3.8 Prínosy a negatíva outsourcingu**

Pri skúmaní prínosov outsourcingu boli respondentom ponúknuté možnosti vyplývajúce z dôvodov, pre ktoré sa rozhodli realizovať outsourcing. Bolo zaujímavé porovnávať u jednotlivých respondentov dôvody outsourcingu s jeho prínosmi. Zároveň čo dôvody stále vyjadrujú určité očakávania od realizácie outsourcingu, tak prínosy už skôr zobrazujú skutočné pozitíva jeho využívania dané reálnou praxou.

Za najväčší prínos outsourcingu považuje 55,8% respondentov zvýšenie úrovne a kvality procesu, nasleduje s presne 50% zameranie sa na hlavnú činnosť a za tretí najväčší prínos je považovaný prenos rizika na dodávateľa (47%). Zníženie prevádzkových a investičných nákladov považuje za najväčší prínos 41,2% respondentov a umiestnil sa až na štvrtom mieste medzi prínosmi outsourcingu, zatiaľ čo medzi dôvodmi figuroval na druhom mieste (47,5%), za snahou dosiahnuť zvýšenie kvality procesu.

Z prieskumu vyplýva, že v mikropodnikoch je za najväčší prínos považované prenesenie rizika na dodávateľa, v malých a stredných podnikoch je najväčším prínosom zvýšenie kvality procesu a vo veľkých podnikoch zameranie sa na hlavnú činnosť. Výsledky prieskumu zobrazuje graf 8:

**Graf 8: Prínosy z využívania outsourcingu (%)**

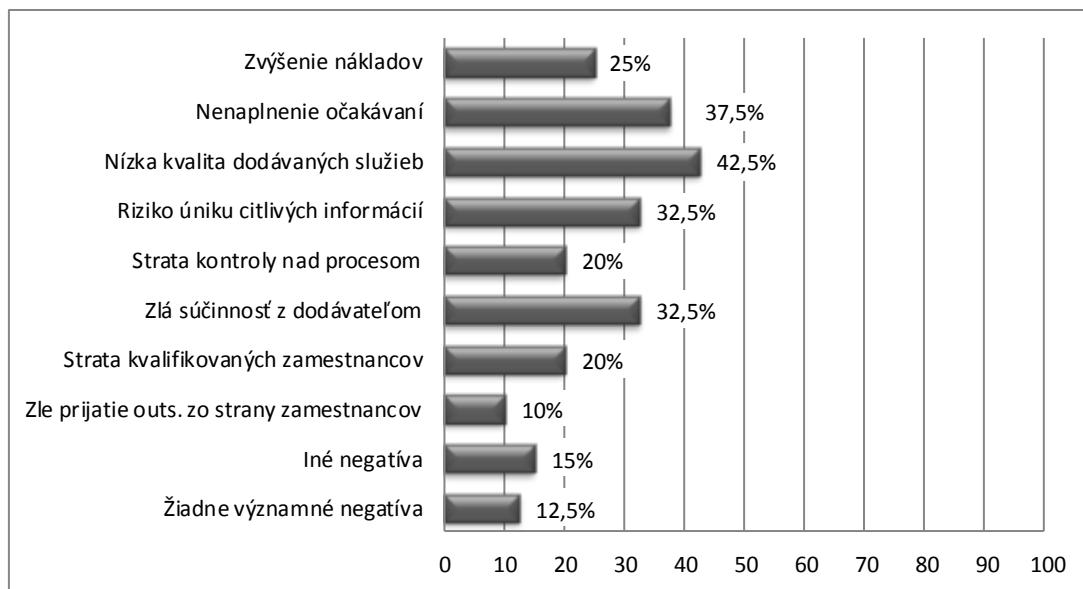


**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

V otázke zameranej na zistenie negatív outsourcingu odpovedalo 5 z 34 respondentov (12,5%), že v súvislosti s outsourcingom nevnímajú žiadne významné negatíva. Ostatní respondenti považujú za najväčšie negatíva nízku kvalitu dodávaných služieb (42,5%) a nenaplnenie očakávaní (37,5%). Riziko úniku citlivých informácií a zlú súčinnosť s dodávateľom vnímajú ako negatívum zhodne 32,5% respondentov. Zvýšenie nákladov prekvapujúco iba 25% respondentov. Medzi inými negatívami, ktoré uviedlo 15% respondentov sú napr.: zlá nepružná zmluva, problémy

s presunom dokumentácie, odrezanosť dodávateľa od ostatných procesov firmy, obmedzená ponuka dodávateľov.

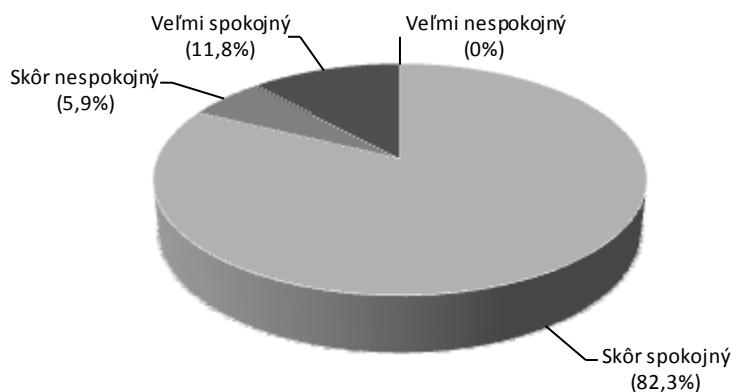
**Graf 9: Najvýznamnejšie negatíva využívania outsourcingu (%)**



**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

Napriek negatívam, na ktoré respondenti poukázali v prieskume, či častému spochybňovaniu outsourcingu jeho odporcami nie je s outsourcingom veľmi nespokojný žiadny respondent. Skôr nespokojných ako spokojných je 5,9%. Prevažná väčšina respondentov vyjadrila skôr spokojnosť (82,3%) a 11,8% respondentov označilo, že sú s outsourcingom veľmi spokojní.

**Graf 10: Spokojnosť s doterajším priebehom outsourcingu**

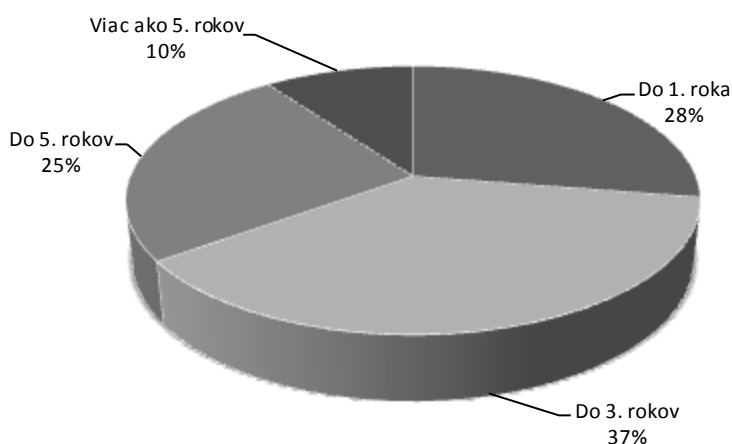


**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

Respondenti mali možnosť vyjadriť sa aj k obvyklej dĺžke doby na ktoré sa zjednáva outsourcing. Najviac 37% respondentov uviedlo, že uzatvára outsourcingovú zmluvu na obdobie do 3 rokov. Do jedného roka 28% respondentov, do 5 rokov 25% respondentov a na viac ako 5 rokov 10% respondentov.

V mikropodnikoch je najčastejšie zjednávaný outsourcing na obdobie do 1. roka, v malých a stredných podnikoch na obdobie do 3. rokov a vo veľkých podnikoch na obdobie do 5. rokov a na viac ako 5. rokov.

**Graf 11: Dĺžka doby na ktorú sa uzatvára outsourcingovej zmluvy**



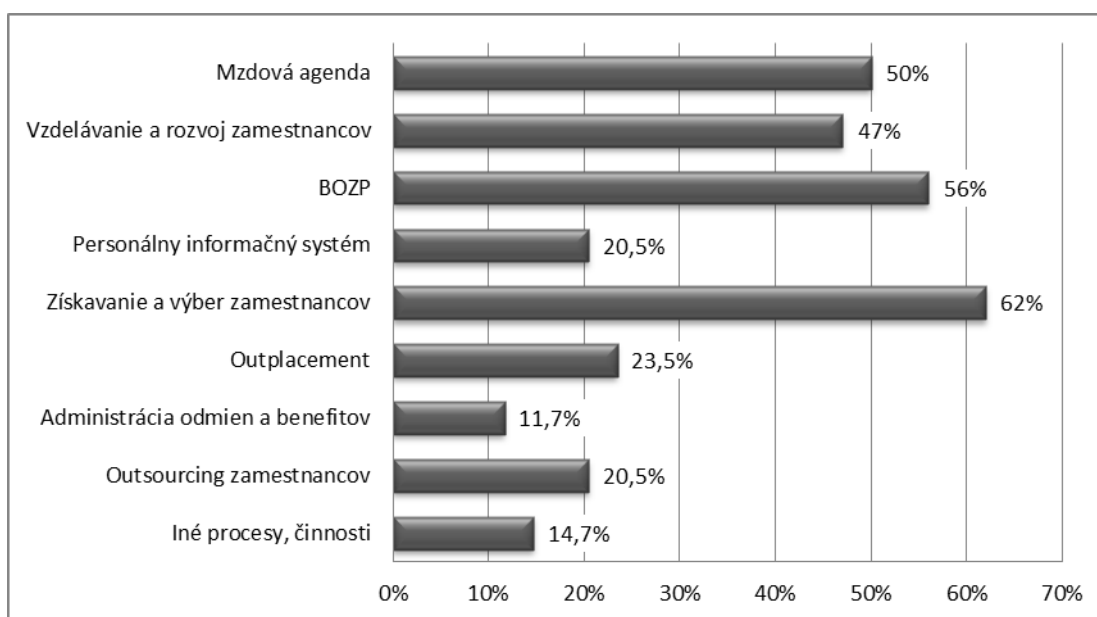
**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

### **3.9 Prieskum využívania outsourcingu v oblasti riadenia ľudských zdrojov**

Druhá časť prieskumu bola zameraná na zisťovanie využívania outsourcingu na jednotlivé procesy a činnosti riadenia ľudských zdrojov. Respondenti odpovedali na otázky, ktoré procesy z tejto oblasti zaisťujú prostredníctvom externých dodávateľov, aké dôvody ich k tomu viedli a aké najväčšie pozitíva, resp. negatíva vnímajú v súvislosti s realizáciou outsourcingu. Posledná otázka zisťovala u respondentov, či súčasný objem outsourcingu plánujú zachovať, zvýšiť alebo naopak znížiť.

Využívanie outsourcingu v jednotlivých personálnych procesoch podľa odpovedí respondentov zobrazuje graf 12.

**Graf 12: Využívanie outsourcingu v jednotlivých personálnych procesoch**



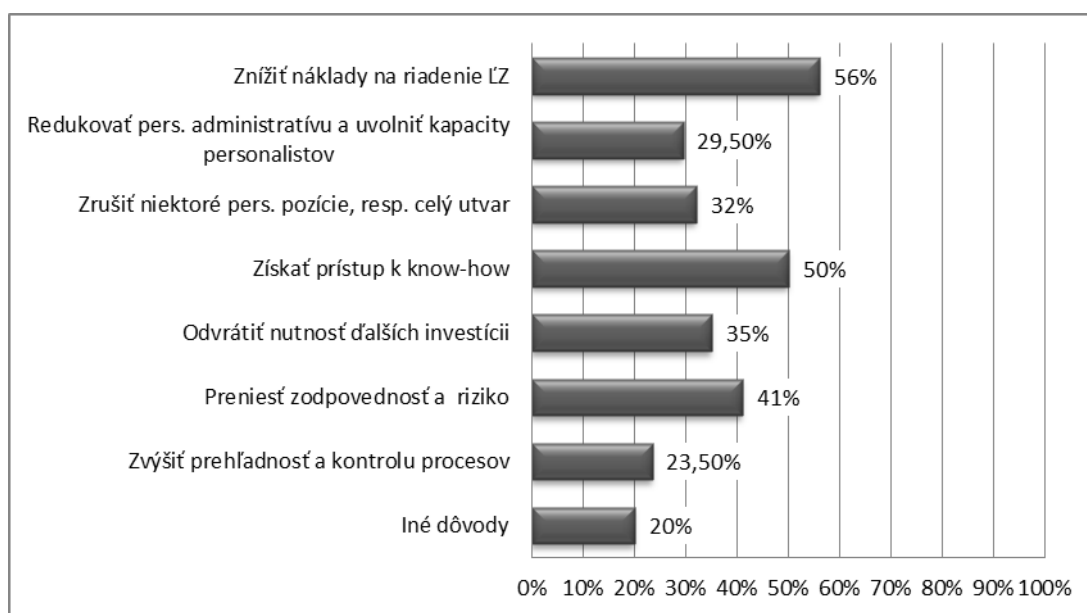
**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

Z prieskumu vyplýva, že najväčšie uplatnenie nachádza outsourcing v procese získavania a výberu zamestnancov (62%). Druhým najčastejšie vyčleňovaným procesom je Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (56%). Polovica zúčastnených respondentov (50%) využíva outsourcing v procese spracovania mzdovej agendy. Nižšie zastúpenie procesu administrácia odmien a benefitov (11,7%) a personálny informačný systém (20,5%) môže byť čiastočne spôsobené tým, že tieto procesy nie sú u niektorých subjektov samostatnými procesmi, ale sú súčasťou ostatných procesov. Podľa veľkosti podnikov sú v mikropodnikoch najčastejšie externe zabezpečovanými procesmi BOZP a mzdy. V malých a stredných podnikoch zhodne najčastejšie získavanie a výber zamestnancov, nasledované trojicou BOZP, mzdová agenda a vzdelávanie zamestnancov. Vo veľkých podnikoch má najväčší podiel získavanie a výber zamestnancov a outsourcing zamestnancov.

Z prieskumu vyplynul aj pomerne zaujímavý údaj o priemernom počte vyčlenených procesov na jeden subjekt, a to (3,1). U mikropodnikov je priemerne vyčleňovaných (2,1) procesov na subjekt, v malých podnikoch (3,1) procesov, v stredných (3,6) procesov a veľké podniky vyčleňujú priemerne (3,8) procesov.

Odpovede na otázku týkajúcu sa dôvodov, ktoré viedli k rozhodnutiu využívať externých dodávateľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov sú spracované a zobrazené v grafe 13.

**Graf 13: Dôvody využívania outsourcingu v oblasti RLZ**



**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

Najčastejšie uvádzaným dôvodom je zníženie nákladov na riadenie LZ (56%), nasledovaný snahou získať prístup k profesionálnemu personálnemu know-how (50%). Preniesť zodpovednosť a riziko na dodávateľa (41%) je tretím najčastejšie uvádzaným dôvodom externalizácie personálnych procesov. Prekvapujúco je nízky počet respondentov, ktorí označili ako dôvod pre outsourcing snahu redukovať personálnu administratívu a uvoľniť kapacity personalistov na strategické činnosti (29,5%). Je to dané najmä tým, že tento dôvod sa takmer vôbec nevyskytoval u mikro a malých podnikov, zatiaľ čo jedným z najvýznamnejších bol u stredných a veľkých podnikov. V mikropodnikoch bol najviac uvádzaným dôvodom možnosť získať prístup ku know-how a odvrátenie ďalších investícií, v malých podnikoch je popri možnosti získať profesionálne know-how rovnako významným dôvodom redukcia nákladov na RLZ. Zníženie nákladov je významným dôvodom tiež v stredných a veľkých podnikoch. Otázky týkajúce sa pozitív a negatív outsourcingu v oblasti RLZ boli otvorenými a respondenti mohli odpovedať voľne bez ponúknutých možností odpovede.

Medzi pozitívami outsourcingu sa najčastejšie vyskytovali odpovede týkajúce sa:

- znižovania nákladov –najmä mzdových ale aj ostatných režijných,
- odbremenenia zamestnancov personálnych útvarov od rutinných činností,
- redukcie počtu personalistov, prípadne zrušenia celého personálneho oddelenia v podniku,
- garancie kvality a odbornosti vykonávaných činností,

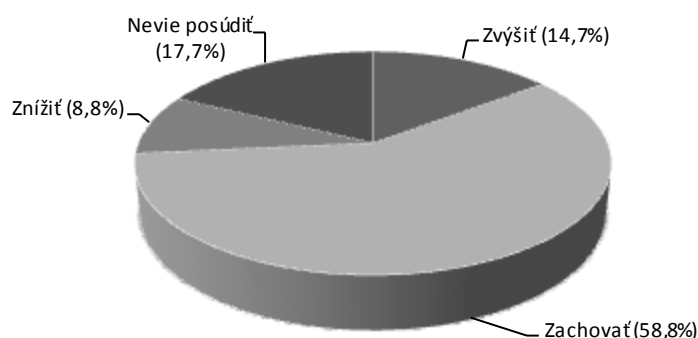
- rozloženia rizika za prípadné nedostatky medzi podnik a dodávateľa,
- odstránenie neustáleho sledovania zmien v legislatíve,
- vyššej efektívnosti personálnych činností,
- odstránenia problémov vyplývajúcich z neprítomnosti zamestnancov z dôvodu PN, dovoleníek.

Ako negatíva externého zaisťovania procesov riadenia ľudských zdrojov respondenti vnímajú najmä:

- vyššie náklady spojené so zavádzaním outsourcingu,
- problémy s kvalitou v úvodnej fáze outsourcingu,
- vyššie riziko úniku dôverných osobných údajov,
- prepúšťanie kvalifikovaných zamestnancov,
- obava z možného krachu dodávateľa,
- závislosť na dodávateľovi,
- nízka pružnosť dodávateľa na zmeny požiadaviek,
- snahu dodávateľa minimalizovať svoje náklady často na úkor kvality.

Posledná otázka prieskumu smerovala k zisteniu , či oslovené subjekty v najbližšom období plánujú objem outsourcingu zvýšiť, zachovať alebo znížiť. Z prieskumu vyplýva, že väčšina respondentov plánuje objem outsourcingu zachovať (58,8%). Za zvýšenie objemu sa vyslovilo 14,7% a za jeho zníženie iba 8,8%.

**Graf 14: Rozdelenie respondentov podľa plánovanej zmeny objemu outsourcingu**



**Zdroj: Vlastný prieskum autora**

### 3.10 Zhrnutie výsledkov prieskumu

Z prieskumu vyplýva, že outsourcing sa na slovensku dobre „zabýval“. Trištvrte firiem uviedlo, že využíva outsourcing na zaistovanie niektorého zo svojich podnikových procesov. Významným povzbudením do budúcnosti je tiež zistenie, že takmer 94% opýtaných odpovedalo, že sú s outsourcingom spokojní a nespokojnosť vyjadriť iba šesť percent z nich.

Za najdôležitejšie dôvody pre zavádzanie outsourcingu považujú oslovené firmy zaistenie požadovanej kvality a úrovne procesu s nižšími nákladmi a vytesnením podporných procesov dosiahnuť sústredenie svojich zdrojov na hlavnú činnosť. Najdôležitejším kritériom pri výbere dodávateľa outsourcingu zostáva stále cena, nasledovaná požiadavkami na skúsenosti a odborné znalosti dodávateľa. Najvýznamnejšími prínosmi sú garancia kvality a úrovne služieb a sústredenie pozornosti na hlavnú činnosť, čo zodpovedá dôvodom a očakávaniam firiem od realizácie outsourcingu. Za prekvapenie možno považovať, že zníženie nákladov ako primárny dôvod outsourcingu sa nepotvrdilo prieskumom v takej miere ako sa očakávalo.

Prieskum ukázal, že outsourcing prináša aj celú radu problémov, keď iba 12,5% firiem uviedlo, že nevníma s súvislosti s outsourcingom žiadne významné negatíva.

Za obvyklú dĺžku outsourcingového kontraktu väčšina firiem (65%) považuje dobu do troch rokov. Podľa vyjadrenia respondentov je až 90% outsourcingových zmlúv uzatvorených na dobu kratšiu ako 5 rokov.

Oblasť s najvyššou mierou zaistovania svojich procesov prostredníctvom externých dodávateľov je riadenie ľudských zdrojov, čo zodpovedá očakávaniam. Určitým prekvapením je ale zistenie, že najčastejšie je predmetom outsourcingu proces získavania a výberu zamestnancov a nie procesy zahrňujúce množstvo rutinných činností ako je napr. spracovanie a udržiavanie mzdovej či personálnej agendy zamestnancov.



## ZÁVĚR

Ekonomické prostredie podlieha neustálym zmenám a podniky ktoré v ňom pôsobia sa musia meniť spolu s ním. Získať a udržať si konkurenčné schopnosti v takomto prostredí núti manažérov správne a pružne reagovať. Mnoho podnikov už pochopilo, že účinným spôsobom reakcie na tieto zmeny je outsourcing. Prenesením činností, ktoré nepatria medzi kľúčové, na externého dodávateľa disponujúceho potrebnými zdrojmi, skúsenosťami a znalosťami je možné dosiahnuť vyššiu úroveň a kvalitu týchto činností s nižšími nákladmi. Tým sa súčasne uvoľnia kapacity viazané v týchto činnostiach a môžu byť presunuté do hlavných činností tvoriacich jadro podnikania a zabezpečujúcich konkurenčnú výhodu. Zlá realizácia outsourcingu však môže podniku priniesť aj určité problémy a preto má veľký význam nielen poznanie prínosov ale aj rizík a nedostatkov outsourcingu.

O schopnosti podniku pružne reagovať na zmeny prostredia a trhu rozhoduje v podstatnej miere pružnosť a pripravenosť ľudí, zamestnancov podniku. Tieto schopnosti zamestnancov vie podnik zabezpečovať efektívnym riadením ľudských zdrojov často i s príspevom znalostí a skúseností externých dodávateľov.

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo priblížiť problematiku a základné princípy fungovania procesu outsourcingu, tieto princípy následne potvrdiť alebo vyvrátiť prostredníctvom prieskumu realizovaného na vzorke ekonomických subjektov pôsobiacich v Slovenskej republike.

Prvá časť práce je venovaná charakteristike outsourcingu, dôvodom realizácie, jeho prínosom a negatívam. Ďalej obsahuje charakteristiky oblastí s najčastejším využívaním outsourcingu, popisuje jednotlivé fázy outsourcingového projektu a proces výberu dodávateľa. Záver prvej kapitoly patrí analýze využívania outsourcingu v Slovenskej republike.

Druhá kapitola je zameraná na outsourcing v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Popisuje využívanie outsourcingu v tejto oblasti, identifikuje personálne činnosti vhodné pre jeho využitie a pomenúva špecifické odlišnosti outsourcingu riadenia ľudských zdrojov.

Tretia kapitola práce je prieskumom využívania outsourcingu v Slovenskej republike. Úvod je zameraný na opis krokov realizácie prieskumu a charakteristiku prieskumnej vzorky. Ďalšia časť je venovaná analýze a vyhodnoteniu získaných poznatkov a ukončená zhrnutím výsledkov prieskumu.

Prínosom bakalárskej práce je ucelený stručný pohľad na proces fungovania outsourcingu, sumarizácia dôvodov jeho realizácie, prínosov a hrozieb, kritérií výberu dodávateľa. Sumarizácia poznatkov a ich zatriedenie je prínosom pre zvyšovanie povedomia o outsourcingu. Prieskum a jeho poznatky môžu slúžiť ako podklad pri rozhodovaní o outsourcingu v slovenských podnikoch.

Práca nie je komplexným návodom, ale môže naznačiť ako postupovať pri outsourcingu, akým rizikám sa vyhnúť, ako vybrať dodávateľa alebo na čo zamerať pozornosť.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých a slovenských zdrojů

BRUCKNER, T. a J. VOŘÍŠEK. *Outsourcing informačních systémů*. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. ISBN 80-86119-07-6.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a R. HORAK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. 1.vyd. Brno:Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7

KAŇOVSKÁ, L. a E. TOMÁŠKOVÁ. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?* 1.vyd. Brno:CERM, 2009. ISBN 978-80-7204-619-5.

PÁLFFY, A. et al. *Outsourcing, manažment a globalizácia*. 1.vyd. Bratislava:CS Profi – Public, 2008. ISBN 978-80-970036-0-9.

RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. *Outsourcing ve firmě:průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vyd. Praha:Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.

TOŠOVSKÝ, A. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR , 2011. ISBN 978-80-7357-652-3.

VYSKOČIL, K.V., O. ŠTRUP a M. PAVLÍK. *Facility management a Public Private Partnership*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha:Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

FRIEDMAN, T.L. *Svět je plochý: stručné dějiny jedenadvacátého století*. 1. vyd. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1530-3.

### Seznam použitých internetových zdrojů

KACHAŇÁKOVÁ, A. a O. NACHTMANOVÁ. *Budúcnosť riadenia ľudských zdrojov*. [online]. 2007. Dostupné z: [http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007\\_2\\_04.pdf](http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_04.pdf)

MILECOVÁ, M. *Slovensko a outsourcing*. [online]. 2009. Dostupné z: [http://www.ezisk.sk/main/812/nejcitanejsie\\_14130.aspx](http://www.ezisk.sk/main/812/nejcitanejsie_14130.aspx)

MOCHNÁČ, M. *Projekt Outsourcing*. [online]. 2008. Dostupné z:  
[http://is.muni.cz/th/76346/esf\\_m/DIPLOMOVA\\_PRACA\\_MochnacM\\_obojsstranne.pdf](http://is.muni.cz/th/76346/esf_m/DIPLOMOVA_PRACA_MochnacM_obojsstranne.pdf)

NÉMETH, P. *Nearshoring: šanca pre Slovensko*. [online]. 2008. Dostupné z:  
<http://businessworld.cz/ousourcing-a-offshorinf/nearshoring-sanca-pre-slovensko-1765>

NOVÁČKOVÁ, L. *HR outsourcing jako nástroj strategického řízení lidských zdrojů*. [online]. 2010. Dostupné z:  
[https://www.vse.cz/vskp/show\\_evskp.php?evskp\\_id=27986](https://www.vse.cz/vskp/show_evskp.php?evskp_id=27986)

PMP Research Outsourcing [online]. 2007. Dostupné z:  
[www.conferencepage.com/outsourcing4/downloads/CliffMills.pdf](http://www.conferencepage.com/outsourcing4/downloads/CliffMills.pdf)

PMP Research Wising up [online]. 2007. Dostupné z:  
[www.pmpresearch.com/downloads/PMPResearch\\_Wisingup.pdf](http://www.pmpresearch.com/downloads/PMPResearch_Wisingup.pdf)

PMP Research Surfing The Wave [online]. 2007. Dostupné z:  
[www.pmpresearch.com/downloads/Marketesearch\\_SurfingTheWave.pdf](http://www.pmpresearch.com/downloads/Marketesearch_SurfingTheWave.pdf)

Prieskum OUTSOURCING 2007 – očakávania a realita [online]. 2007. Dostupné z:  
[http://hnonline.sk/c3-22588070-k00000\\_d-prieskum-outsourcing-2007-ocakavania-a-realita](http://hnonline.sk/c3-22588070-k00000_d-prieskum-outsourcing-2007-ocakavania-a-realita)

RIMBALOVÁ, J. a S. VILČEKOVÁ. *Pozícia facility managementu na Slovensku*. [online]. 2012. Dostupné z: <http://www.tzbportal.sk/sprava-budov/pozicia-facility-managementu-na-slovensku.html>

STÝBLO, J. *Řízení outsourcingu jako procesu změny*. [online]. 2005. Dostupné z:  
[http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1002v978-rizeni-outsourcingu-jako-procesu-zmeny/?search\\_query=\\$issue=316](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1002v978-rizeni-outsourcingu-jako-procesu-zmeny/?search_query=$issue=316)

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Ekonomické subjekty podľa právnych foriem, ekonomických činností (SK NACE Rev. 2) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov (2009M01 - 2013M01)*. [online]. Dostupné z:  
[http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m\\_sso=1&m\\_so=5&ic=66](http://www.statistics.sk/pls/elisw/objekt.send?uic=2630&m_sso=1&m_so=5&ic=66)

What Is Outsourcing 2.0? [online]. Dostupné z:  
[www.ciozone.com/index.php/Outsourcing/What-is-outsourcing-2.0.html](http://www.ciozone.com/index.php/Outsourcing/What-is-outsourcing-2.0.html)

## **SEZNAM GRAFŮ A TABULEK**

### **Seznam grafů**

- Graf 1: Hlavné důvody pre využívanie outsourcingu
- Graf 2: Typická dĺžka zmluvy o outsourcingu
- Graf 3: Rozdelenie respondentov podľa veľkosti danej počtom zamestnancov
- Graf 4: Využívanie outsourcingu v SR
- Graf 5: Oblasti využívania outsourcingu
- Graf 6: Hlavné dôvody využívania outsourcingu
- Graf 7: Kritéria výberu dodávateľa
- Graf 8: Prínosy z využívania outsourcingu
- Graf 9: Najvýznamnejšie negatíva využívania outsourcingu
- Graf 10: Spokojnosť s doterajším priebehom outsourcingu
- Graf 11: Dĺžka doby na ktorú sa uzatvára outsourcingovej zmluvy
- Graf 12: Využívanie outsourcingu v jednotlivých personálnych procesoch
- Graf 13: Dôvody využívania outsourcingu v oblasti RLZ
- Graf 14: Rozdelenie respondentov podľa plánovanej zmeny objemu outsourcingu

### **Seznam tabulek**

- Tabulka 1: Hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú výber outsourcingového partnera
- Tabulka 2: Zástúpenie respondentov podľa jednotlivých ekonomických činností (XI/2012)

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
----------------------------	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

### 1, Označte v akom odvetví podniká Vaša spoločnosť:

- Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov
- Priemyselná výroba, ťažba a dobývanie
- Dodávky elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu, dodávky vody
- Stavebníctvo
- Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel
- Doprava a skladovanie
- Ubytovanie a stravovacie služby
- Informácie a komunikácia
- Finančné a poisťovacie služby
- Činnosti v oblasti nehnuteľností
- Odborné, vedecké a technické služby
- Administratívne a podporné služby
- Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie
- Vzdelávanie
- Zdravotníctvo a sociálna pomoc
- Umenie, zábava a rekreácia
- Ostatné činnosti, uveďte aké:

### 2, Veľkosť Vašej firmy podľa počtu zamestnancov:

- mikropodnik (0-9 zamestnancov)
- malý podnik (10-49 zamestnancov)
- stredný podnik (50-250 zamestnancov)
- veľký podnik (nad 250 zamestnancov)

### 3, Využíva Vaša spoločnosť outsourcing (služby externých dodávateľov) na zaisťovanie svojich podnikových procesov?:

- áno, využíva
- nie nevyužíva, ale plánuje využívať
- nie nevyužíva, ani neplánuje

### 4, Ak outsourcing nevyužívate, uveďte aké sú dôvody jeho nevyužívania?:

- neznalosť outsourcingu
- obava zo zvýšenia nákladov
- obava zo zlyhania dodávateľa
- obava z vlastného zlyhania
- riziko úniku informácií
- absencia vhodného dodávateľa
- iné dôvody, uveďte aké:

### 5, Označte oblasti v ktorých využívate outsourcing (služby externých dodávateľov):

- Outsourcing IT
- Facility manažment outsourcing
- Outsourcing v riadení ľudských zdrojov (všetky činnosti týkajúce sa ľudského činiteľa)
- Finančný a účtovný outsourcing
- Outsourcing logistiky
- Outsourcing marketingu
- Outsourcing výrobných procesov (kooperácie)
- Iná oblasť využitia, uveďte aká:

## 6, Označte 3 hlavné dôvody, ktoré viedli k rozhodnutiu o outsourcingu:

- Zamerať sa na hlavnú činnosť (core business)
- Znížiť prevádzkové náklady
- Zvýšiť kvalitu a úroveň procesu
- Uvoľniť zdroje, obmedziť kapitálové investície
- Získať prístup ku špičkovej technológii, inovačnému know-how
- Odbremeniť manažment, zúžiť organizačnú štruktúru
- Zvýšiť flexibilitu, produktivitu, podiel na trhu
- Iné dôvody, uveďte aké:

## 7, Označte 3 najdôležitejšie kritéria rozhodujúce pri výbere dodávateľa outsourcingu:

- Skúsenosti, znalosti dodávateľa
- Technologické a personálne vybavenie dodávateľa
- Cenové podmienky dodávateľa
- Flexibilita dodávateľa na zmeny požiadaviek
- Referencie
- Zabezpečenie proti rizikám
- Povesť, dôveryhodnosť dodávateľa
- Iné kritéria, uveďte aké:

## 8, Aké sú prínosy outsourcingu vo Vašej firme?:

- Zameranie sa na hlavnú činnosť (core business)
- Zvýšenie úrovne a kvality procesu
- Zníženie prevádzkových a investičných nákladov
- Dostupnosť špičkových odborníkov a technológií
- Prenesenie rizika na dodávateľa
- Zmena fixných nákladov na variabilné
- Prehľadnosť a transparentnosť nákladov
- Iné prínosy, uveďte aké:

## 9, Aké negatíva prinieslo zavedenie outsourcingu vo Vašej firme?:

- Zvýšenie nákladov
- Nenaplnenie očakávaní
- Nízka kvalita dodávaných služieb
- Riziko úniku citlivých informácií
- Strata kontroly nad procesom
- Zlá súčinnosť s dodávateľom
- Strata kvalifikovaných zamestnancov
- Zlé prijatie outsourcingu zo strany zamestnancov
- Žiadne významné negatíva
- Iné negatíva, uveďte ktoré:

## 10, Splnilo zavedenie outsourcingu Vaše očakávania a ste s využívaním outsourcingu:

- veľmi spokojný
- skôr spokojný, ako nespokojný
- skôr nespokojný, ako spokojný
- veľmi nespokojný

## 11, Označte na akú dlhú dobu sa obvykle vo Vašej firme uzatvára outsourcingová zmluva:

- do jedného roka
- do troch rokov
- do piatich rokov
- viac ako 5 rokov

## 12, Využíva Vaša spoločnosť outsourcing v oblasti riadenia ľudských zdrojov? Ak áno, označte ktoré procesy RLZ zaistíte prostredníctvom outsourcingu.:

- mzdová agenda
- získavanie a výber zamestnancov
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- outplacement
- BOZP
- administrácia odmien a benefitov
- personálny informačný systém
- outsourcing zamestnancov
- iné procesy, uveďte aké:



**13. Aké dôvody Vás viedli k rozhodnutiu využívať outsourcing (služby externých dodávateľov) v tejto oblasti?:**

- znížiť náklady na riadenie ľudských zdrojov
- redukovať personálnu administratívu a uvoľniť kapacity personalistov na strategické personálne činnosti
- zrušiť niektoré personálne pozície, prípadne celý personálny útvar
- získať prístup k profesionálnemu personálnemu know-how
- odvrátiť nutnosť ďalších investícií
- preniesť zodpovednosť a riziko na dodávateľa
- zvýšiť prehľadnosť a kontrolu procesov
- iné dôvody, uveďte aké:

**14. Aké pozitíva Vám priniesol outsourcing v oblasti riadenia ľudských zdrojov?:**

**15. Aké sú negatíva outsourcingu riadenia ľudských zdrojov?:**

**16. Plánujete, že súčasný objem outsourcingu RLZ v najbližšom období:**

- zvýšite       zachováte       znížite       neviete, posúdiť

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Miroslav Medvecký**

**Obor: 6208R180 – Manažérska štúdia – riadenie ľudských zdrojov**

**Forma studia: Kombinované štúdium**

**Název práce: Proces fungovania outsourcingu**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh:<sup>1</sup> 44**

**Celkový počet stran příloh:<sup>2</sup> 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 7**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 13**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Matúš Kocián**

---

<sup>1</sup> zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (seznamy použitých zdrojů již nepočítáme)

<sup>2</sup> zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh