



OUTSOURCING V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV – ÁNO ČI NIE?

Mariana Strenitzerová¹

Úvod

V poslednej dobe môžeme v oblasti ľudských zdrojov pozorovať výrazné skvalitňovanie tradičných služieb, ako sú poradenstvo a tréning interpersonálnych schopností, ale taktiež zvýšenie kvality poskytovania školiacich aktivít. Nemôžeme prehliadnuť rozvoj nových moderných a personalistami zatiaľ nie príliš využívaných služieb. Jednou z nich je aj outsourcing – teda využitie externej firmy k zaisteniu vybraných činností, ktoré si doteraz firma robila sama. Ten sa začína konečne stávať bežnou súčasťou personálnej práce. Spoločnosti sa v stále väčšej miere snažia sústrediť na core business – podstatné či hlavné smery svojho podnikania. „Podporné“ činnosti postupne prevádzajú na iné špecializované organizácie. Napr. spracovanie miezd, administratíva personálnej agendy, nábor a výber zamestnancov, často krát kvalitnejšie zaisťujú externí dodávatelia.

Vymedzenie pojmu a podstaty outsourcingu

Slovo outsourcing je pomerne novým pojmom, ktorý sa v USA objavil v 70. rokoch 20. storočia. Toto z angličtiny prevzaté slovo vzniklo spojením anglických slov **OUT**side **reSOURCE**ce **usING**, čo vo voľnom preklade znamená využívanie vonkajších zdrojov.

V literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými definíciami outsourcingu. Väčšina autorov charakterizuje outsourcing ako *využívanie služieb špecializovanej firmy na vykonávanie rutinných okrajových podnikových záležitostí, čím umožňuje plnú koncentráciu na kľúčové záležitosti*.

Z iného pohľadu môžeme outsourcing charakterizovať ako *dohodu uzatvorenú medzi podnikom a treťou stranou pre nepretržité riadenie a zlepšenie aktivít súvisiacich s podnikom alebo jeho časťou*:

- **podnikové funkcie** (napr. ľudské zdroje, marketing, účtovníctvo),
- **infraštruktúra** (napr. informačné systémy, bezpečnostné systémy, telekomunikačné siete),
- **prevádzkové funkcie** (napr. zabezpečenie surovín, priemyselná výroba, činnosť telekomunikačných sietí).

Právnická definícia chápe outsourcing ako *právny vzťah medzi dvomi alebo viacerými spoločnosťami, z ktorých jedna vyčlení vlastníctvo, manažment a personál určitej činnosti do rúk špecializovanej firmy*. Inými slovami outsourcing je *vyčlenenie podnikového „non-core“ alebo neziskových aktivít špecialistom*.

¹ Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk

Outsourcing je proces transferu niektorých opakujúcich sa podnikových interných činností a rozhodovacích práv na externých poskytovateľov, podľa vopred stanovenej zmluvy.

Všetky zo spomínaných definícií zdôrazňujú rozdiely v tom ako, kedy a kde je služba poskytovaná, t.j. interne verzus externe, v súčasnosti alebo v minulosti, alebo či sa outsourcujú hlavné prípadne vedľajšie podporné funkcie.

Vývoj outsourcingu v riadení ľudských zdrojov

Human Resources Business Process Outsourcing (HR BPO) má svoj pôvod v 70. rokoch 20. storočia, kedy spoločnosti začali externe zadávať jednoduché transakčné úlohy, ako napr. spracovanie miezd či spracovanie zamestnaneckých výhod.

V roku 1999 sa však zaznamenal raketový nástup toho, čo experti nazývajú „full spectrum outsourcing“ (celé spektrum outsourcingovania činností), čo znamená presun transakčných prvkov hlavných procesov riadenia ľudských zdrojov k outsourcerovi súčasne. Znamená to tiež, že spoločnosť dáva outsourcerovi do rúk kontrolu nad spojením akýchkoľvek činností riadenia ľudských zdrojov, zahŕňajúc benefity, zdravie a sociálny prospech, riadenie výkonu, hodnotenie a odmeňovanie, odchody do dôchodku, technológiu a pod. HR BPO je momentálne najrýchlejšie rozvíjajúci sa segment z celého trhu BPO.

HR BPO zahŕňa radikálnu prestavbu dodávania služieb na úrovni podniku. Jeho hlavnou výhodou je, že pomáha spoločnostiam zbavovať sa všetkej transakčnej, opakujúcej sa, i keď dôležitej činnosti, ktorej pridaná hodnota je však veľmi nízka a umožňuje sústrediť sa na 5 najpodstatnejších elementov: vyhľadávanie, získavanie, vzdelávanie, odmeňovanie a rozvoj ľudského kapitálu.

Outsourcing činností riadenia ľudských zdrojov sa stáva podľa mnohých pozorovateľov kľúčovým trendom, ktorý už dnes určuje budúcnosť manažmentu v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Budúcnosťou sú oddelenia riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa budú sústrediť iba na strategické činnosti, z interného prostredia využívajúc možno len firemných konzultantov, tvorcov systému riadenia ľudských zdrojov a vrcholových predstaviteľov riadenia ľudských zdrojov, prenechávajúc všetku administratívnu a transakčnú činnosť poskytovateľom, pre ktorých sú práve tieto činnosti ústrednými.

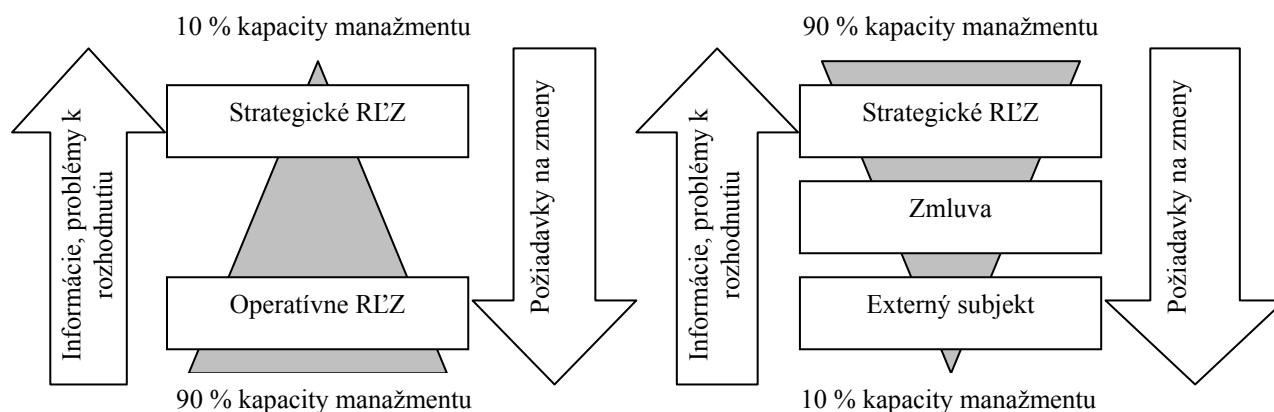
Podstata outsourcingu riadenia ľudských zdrojov spočíva v tom, že firma nemá vlastné oddelenia alebo pracovníkov, ktorí sa starajú o jednotlivé aktivity v personálnej sfére, ale že si na tieto činnosti najíma personálne poradenské firmy. Poradenské firmy ponúkajú služby, ktoré sa týkajú personálneho manažmentu, a ktorých podoba vychádza predovšetkým z konkrétnych predstáv a potrieb jednotlivých firiem. Ide o organizáciu práce, výber ľudí, ich vzdelávanie, o personálne analýzy, manažérske audity, vypracúvanie personálnych stratégií, personálny lízing, poradenstvo pri prepúšťaní pracovníkov (outplacement) a mnoho ďalších služieb.

Prínos kvalitného outsourcingu ľudských zdrojov ilustruje obr. 1. Personálny útvar podniku obvyčajne rieši celý rad problémov, ktoré súvisia s bezprostredným dopadom na firmu. Dlhodobé problémy sú často odsúvané. Ako je zrejmé z obrázku (ľavá časť obrázku), manažment firiem sa venuje len z 10 % tomu, čo firmu „živí“ a z 90 % operatívne mu riadeniu. Pokiaľ sa však podarí operatívne problémy preniesť na externý subjekt, s najväčšou pravdepodobnosťou sa situácia obráti (pravá časť obrázku). Za tejto novej situácie personálne oddelenie skutočne riadi ľudské zdroje (s dlhodobou perspektívou) a je partnerom manažmentu.

Outsourcing pomáha vyriešiť i ďalšie situácie:

- keď si spoločnosti nemôžu dovoliť zaplatiť kvalitných personálnych odborníkov – outsourcingom ich nakúpi ako službu,
- outsourcer sa stará o vývoj a rozvoj podporných činností, nemusí sa o ne starať firma,
- rovnako tak prechádza na outsourcera i povinnosť starať sa o nové technológie,
- interné riadenie ľudských zdrojov by neúmerne zvýšilo nákladové položky.

Obr. 1. Prínos outsourcingu ľudských zdrojov



Outsourcing činností riadenia ľudských zdrojov vo všeobecnosti umožňuje manažerom prehodnotiť výhody a nevýhody outsourcingu, zároveň pomáha interpretovať manažérske otázky z pohľadu príležitostí a komplexnosti outsourcingu ako takého. Medzi najčastejšie outsourcované funkcie v tejto oblasti patria:

- **spracovanie mzdovej agendy:** v súčasnosti čoraz väčší počet firiem profituje z outsourcingu spracovania miezd (Payroll Process Outsourcing). Outsourcingové spoločnosti ponúkajú tieto služby: prevzatie a analýza mzdových údajov, vykazovanie a odvody daní z príjmov, riadenie príkazov na úhradu a vystavovanie potvrdení pre zamestnancov, uskutočňovanie platieb tretím stranám a pod.
- **personálne vyhľadávanie a výber:** spoločnosti dnes rady presúvajú náborové aktivity pod správu špecialistov, ktorí veľmi dobre poznajú trh práce, majú cit pre talent a vedia zladať potreby spoločnosti s ľuďmi, ktorých potrebuje. Špecialistom na riadenie ľudských zdrojov tak šetria čas a energiu na strategické aktivity. *Personálno-poradenské subjekty* sú špecializované na vyhľadávanie, výber a hodnotenie ľudského kapitálu. Svojim klientom poskytujú služby, resp. poradenské riešenia. Hlavným predmetom ich činnosti je poradenstvo podnikom v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Uvedené subjekty sa delia na:
 - *personálno-poradenské agentúry (Recruitment&Selection)*, ktoré sa špecializujú na vyhľadávanie vhodných kandidátov na nižšie a stredné pozície. Pri vyhľadávaní pracujú väčšinou s internými a externými databázami a svojich kandidátov získavajú predovšetkým zviditeľnením ponuky na trhu. Ide o tzv. *advertising selection*,
 - tzv. *executive search* predstavuje priame vyhľadávanie pracovníkov. Ide najmä o cieľené vyhľadávanie a obsadzovanie top manažérskych a vysoko špecializovaných pracovných pozícií, realizovaných na základe špecificky stanovených konkrétnych podmienok a potrieb klienta.

- **zamestnanecké výhody:** zamestnanecké výhody a benefity boli a budú jedným z hlavných problémov personalistiky. Mnoho podnikov dnes začína oveľa intenzívnejšie kontrolovať výdavky v tejto oblasti. Personalisti hľadajú stále nové možnosti ako ušetriť, zúčastňujú sa na rokovaníach s predajcami a komunikujú o zmenách so zamestnancami. Outsourcingové spoločnosti im túto prácu uľahčujú – ponúkajú služby rôzneho typu:
 - prerozdeľovanie a distribúcia plánov zdravotnej starostlivosti a odchodov do dôchodku,
 - riadenie spôsobilosti, oprávnenosti dostať zamestnanecký benefit,
 - zodpovedanie otázok týkajúcich sa poľa pôsobnosti,
 - sledovanie priebehu dovolení a dní voľna,
 - udržiavanie a podpora procesu vyplácania dôchodkov, odhadovanie odchodov do dôchodku a ukončenie administrácie zamestnaneckých výhod.
- **personálny lízing:** pod pojmom personálny lízing sa rozumie personálna služba zameraná na zabezpečenie komplexnej administratívy a správy spojenej so vznikom, priebehom a skončením pracovného pomeru zamestnancov dočasne vykonávajúcich prácu u zadávateľa. Dočasné pridelenie zamestnancov umožňuje veľmi flexibilne meniť počet prijatých zamestnancov podľa momentálnych potrieb podniku. Personálna agentúra zamestnanca vyhľadá, prijme ho do pracovného pomeru a prevezme zaňho kompletnú personálnu a mzdovú agendu. Personálny lízing je založený na zmluvnom vzťahu personálnej agentúry so zadávateľským podnikom na jednej strane a so zamestnancom na strane druhej, pričom zadávateľský podnik nevstupuje do pracovno-právneho vzťahu so zamestnancom. Personálny lízing sa vyznačuje týmito charakteristikami:
 - flexibilní zamestnanci, pripravení začať a skončiť s prácou kedykoľvek,
 - podnik nemá starosti so získavaním kmeňových zamestnancov,
 - žiadna mzdová administratíva, žiadne pracovné zmluvy podniku so zamestnancom,
 - zredukovanie počtu fixných zamestnancov.
- **tréninové a vzdelávacie programy:** tieto programy majú zvyčajne formu individuálnych konzultácií orientovaných na konkrétneho človeka alebo formu skupinovej práce v rámci programu komplexného rozvoja osobnosti. Spoločnosti, ktoré sa špecializujú na túto oblasť, ponúkajú školenia, ktoré sú prispôbené skupine a obohatené o nácvik rôznych komunikačných techník a prístupov v rámci pestrejšieho sociálneho poľa, pripravujú náročnejšie tréningové programy a pod.
- **assessment center:** metóda hodnotiaceho centra poskytuje dobrú príležitosť na posúdenie toho, do akej miery uchádzači vyhovujú kultúre organizácie. Súčasťou tejto metódy je pozorovanie správania sa uchádzačov v rôznych typických situáciách, testy a tiež štruktúrované pohovory.
- **personálny kaučing:** je jedna z najnovších foriem poradenstva. Patrí k metódam priamej podpory, systematického rozvoja a dlhodobého vzdelávania manažérov. Pomáha pri riešení konkrétnych riadiacich úloh a rozhodnutí, ktoré nie sú bežnou súčasťou manažérskej práce.
- **outplacement:** outplacement predstavuje pomoc nadbytočným pracovníkom pri hľadaní náhradného zamestnania. Zahŕňa i pomoc poskytovanú jedincom, aby sa prostredníctvom rôznych konzultácií vyrovnali s duševným otrasom spôsobeným prepustením, pomoc súvisiacu so zmenou kariéry a pracovných cieľov v podobe inteligentných, ale citlivých pokynov, ako tieto ciele dosiahnuť. Výhody plynúce z využitia outplacementových služieb sú pre podnik a jeho zamestnancov nasledovné:

- spoločnosť má kontrolu nad celým procesom reorganizácie,
- zachováva si pozitívny imidž,
- udržiava produktivitu práce a morálku zostávajúcich zamestnancov,
- nadbytoční zamestnanci získajú psychologickú podporu v okamihu straty zamestnania,
- zamestnancom je poskytnuté profesionálne poradenstvo skúsenými konzultantmi v oblasti riadenia kariéry,
- zvýši sa ich šanca na ďalšie uplatnenie na trhu práce a pripravujú sa na aktívne hľadanie nového zamestnanca.

Výhody a nevýhody outsourcingu

Outsourcing funkcií riadenia ľudských zdrojov má niekoľko výhod:

- odbremeňuje riadiacich pracovníkov od transakčných a administratívnych úloh, takže sa môžu sústrediť na strategické úlohy a podnik môže využívať decentralizované štruktúry, ktoré budú podporovať vyšší stupeň inovácie a flexibility,
- umožňuje útvaru riadenia ľudských zdrojov zohrávať svoju úlohu v celkovom podnikovom procese downsizingu a vytvárať lepší prístup k novým myšlienkam zvonku organizácie.

Na druhej strane však existujú aj v tom prípade určité prekážky a riziká, ako napr.: vyššie náklady, nižšia kvalita či strata kontroly.

Všetky tieto „pre a proti“ sa môžu prejavovať rozdielne, a to jednak vzhľadom na veľkosť firmy alebo vzhľadom na variabilitu procesov riadenia ľudských zdrojov. Vo všeobecnosti platí, že dopyt po rozsiahlych integrovaných systémoch služieb riadenia ľudských zdrojov je najmä zo strany veľkých korporácií, malé firmy outsourcujú väčšinou len spracovanie miezd.

Tabuľka 1 ponúka prehľad hlavných výhod a nevýhod outsourcingu. Za nepochybne významný pozitívny faktor považujú viaceré spoločnosti znižovanie nákladov. Uvážený outsourcing sa však môže postarať o ďalšie dlhodobé úžitky, napr.:

- *šetrenie na administratívnych nákladoch* pri činnostiach, ktoré si síce vyžadujú odbornosť, ale spoločnosť túto odbornosť obvykle využíva len zriedka, alebo predstavuje problém len v prípade zvýšeného stupňa zaťaženia,
- outsourcing býva uprednostňovaný tiež v činnostiach, ktoré sú považované za *menejcenné až podradné*, než by boli záujmom manažmentu, alebo naopak, ktoré vyžadujú vedomosti, ktoré *manažmentu chýbajú*,
- jeden z častých administratívnych dôvodov býva únik od *problémov spojených s právnou zodpovednosťou za zamestnancov*. S čím úzko súvisí napr. zdravotné poistenie a sociálna bezpečnosť zamestnancov, aspekt súkromia zamestnancov, platenie daní, diskriminácia pri prijímaní do zamestnania, pracovnom postupe, prepúšťaní alebo len pri obyčajnom každodennom zaobchádzaní s pracovníkmi.

Tab. 1. Hlavné vývody a nevýhody outsourcingu

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none"> • zaistenie a udržanie konkurencieschopnosti • zvýšenie ekonomickej výkonnosti • koncentrácia zdrojov na hlavné predmety podnikania firmy • zaistenie zdrojov na zlepšenie dôležitých business procesov mimo hlavné predmety podnikania • zvýšenie návratnosti investícií do IT • v niektorých prípadoch zníženie nákladov a zvýšenie výnosov • zjednodušenie manažérskej práce • zjednodušenie (sploštenie) organizačnej štruktúry firmy – stratégia „lean managementu“ • poskytovateľ služieb je v svojom odbore flexibilnejší ako zadávajúca firma • zdieľanie rizika s poskytovateľom služieb • jednoduchšie plánovanie prevádzkových nákladov • odkrytie skutočných nákladov na aktivitu dodávanú externe • dosiahnutie vyššej kvality poskytovaných služieb v porovnaní s činnosťou vykonávanou vlastnými silami 	<ul style="list-style-type: none"> • závislosť na poskytovateľovi služieb • riziko krachu spolupráce • vplyv okolitého prostredia na podmienky spolupráce s poskytovateľom služieb • riziko vyplývajúce z nevýhodne postavenej zmluvy o dodávke služieb • nesplnenie pôvodných očakávaní v oblasti zníženia nákladov (zákazník nesprávne odhadne všetky pôvodné interné náklady) • z pohľadu poskytovateľa spravidla nutná veľmi dobrá znalosť klienta, príp. jeho strategických cieľov a plánov • zákazník veľakrát kupuje alebo objednáva službu, ktorej kvalitu nepozná

Vďaka outsourcingu si dnes firmy dokážu *sprostredkovať svoje okamžité potreby oveľa rýchlejšie*. Personálna agentúra vie obsadiť pozície výrazne rýchlejšie ako zamestnávateľ a často spôsobilejšie vybrať jednotlivcov s lepšou kvalifikáciou, prípadne použiť vlastný etablovaný tím schopných odborných pracovníkov. Z toho môžu ťažiť hlavne menšie podniky, v prípade že majú nedostatok skúseností ako pritiahnuť, vybrať alebo zaškoliť pracovníkov.

Veľakrát sa však stretávame aj s problémami a nevýhodami spojenými s outsourcingom. V outsourcingových projektoch bývajú v hre značné finančné čiastky. Navyše takýto krok môže mať významný vplyv na trhovú hodnotu celej firmy. Treba mať preto vždy na pamäti skutočnosť, že projekt, ktorý nie je správne riadený, môže spoločnosť oslabiť. V každom prípade bude pre spoločnosť dôležité, aby sa tak nedialo v rozpore so strategickými záujmami. Manažéri si musia byť preto pred každým takýmto strategickým rozhodnutím vedomí aj možných problémov a negatívnych stránok spojených s využívaním outsourcingu, ako napr.:

- *náklady spojené s koordináciou*: ťažkosti môžu nastať hlavne pri zosúladiení produkcie s externými poskytovateľmi, čomu sa dá pri kontrole „doma“ vyhnúť,
- *kvalita a problémy s poskytovaním služieb*: vo všeobecnosti je tendencia spoliehať sa na kvalitu, ale kvalita sa, na druhej strane, ťažko preveruje,
- *náklady transakcie*: ide o náklady spojené s hľadaním a výberom dodávateľa,
- *náklady monitorovania*: podniky ich vynakladajú najmä v záujme zníženia možnosti, že sa zamestnanci budú ulievať, pretože to by mohlo mať za následok zníženie kvality poskytovaných služieb,

- *kontrola*: outsourcing môže spôsobiť stratu kontroly nad kľúčovými oblasťami, nevynímajúc zamestnanecké vzťahy a manažovanie zamestnancov.

Častými príčinami neuspokojivých výsledkov outsourcingu sú nároky kladené na ľudí zainteresovaných v rozhodovacom procese. Ak sa firma rozhodne outsourcovať svoje aktivity, manažéri by mali uvažovať s budúcou strategickou pozíciou firmy, jej zdrojmi a kapacitami. Výsledky nemusia byť uspokojivé, ak dôjde k rozhodnutiu len na základe posúdenia a vyčíslenia nákladov. Aj keď kvantifikovateľné analýzy nákladov hovoria v prospech outsourcingu, môžu nastať aj mnohé nepredvídateľné okolnosti, ktoré zapríčiňujú ďalšie priame a nepriame náklady, ktoré môžu prevážiť and výhodami.

Dopad outsourcingu na ľudské zdroje a jeho vplyv na vzťahy v podniku

Outsourcing je vo veľkej miere o ľuďoch. A skúsenosť ukazuje jasne – na ľuďoch záleží. Bezpečnosť, nevypovedané pocity pracovníkov počas transferu, dopad na zvyšok tímu, reputácia, nedorozumenia, strata dôvery, motivácie či angažovanosti v prospech podniku – to všetko môže, ale aj nemusí byť outsourcing. Môže trvať aj niekoľko rokov, kým sa negatívne následky niekde prejavia.

Väčšina literatúry o riadení ľudských zdrojov zdôrazňuje, že na to, aby bola firma konkurencieschopná, potrebuje prijať stratégie, ktoré pomôžu vybudovať *oddanosť zamestnancov*. Je však možné, že outsourcing si vyžiada využitie najmä externých zamestnancov po boku riadnych zamestnancov, a práve to môže spôsobovať problémy s odovzdaním sa zamestnancov podniku. Aby sa vzťah medzi firmou a jej vlastnými zamestnancami vyvíjal pozitívne, je veľmi dôležité, aby boli tieto vzťahy konštruktívne a postavené na flexibilnom a dlhodobom základe. Outsourcing totiž môže spôsobiť voči firmám *určitý druh dvojitého záväzku*: oddanosť zamestnancov voči podniku, kde pracujú rovnako ako voči firme, ktorá ich sprostredkováva (personálna agentúra).

Prítomnosť dodávateľov je spojená s *nižšiu dôverou* medzi rádrovými zamestnancami firmy, pretože tí vnímajú dodávateľa ako hrozbu ich vlastnej pozície, čo vedie k rozvráteniu vzťahov medzi zamestnancami. Negatívne pre obe strany sa môže prejaviť tiež *nerovnosť v podmienkach a peňažnom ohodnotení*, čo môže spôsobiť nátlak a stres a podlomiť kolektívneho ducha a tímovú prácu oboch skupín.

Byť zamestnancom znamená určitý sociálny status. Je evidentné, že kmeňoví zamestnanci vykazujú oveľa viac *lojality a hlbší záujem* voči spolupracovníkom a spoločnosti ako takej ako dočasní zamestnanci. Toto je do značnej miery ovplyvnené podnikovou kultúrou. Požičaní zamestnanci vedia, že ich pracovné miesto je dočasné, sú menej motivovaní podávať výkony, navyše zamestnávateľ nepočíta s ich začlenením do sociálnych funkcií alebo motivačných programov, čím sa u nich vytvára pocit vylúčenia, čo vyúsťuje k slabšej morálke hneď ako vycítia, že sa s nimi nezaobchádza rovnocenne.

Iný negatívny dôsledok outsourcingu je *dopad na schopnosti a tréning*. Vo všeobecnosti platí, že vlastní zamestnanci podniku predstavujú lepši ľudský kapitál pre podnikové „core“ kompetencie (rozhodujúce kľúčové schopnosti, ktoré podnik nevyhnutne potrebuje). Keďže sa očakáva, že v podniku budú pracovať dlhšie obdobie, stávajú sa títo zamestnanci viac flexibilnými, čo je dôležité hlavne v úlohách, ktoré si vyžadujú dobré pracovné vzťahy a tiež v dlhodobých úlohách, kde môže trvať roky, kým sa dostavia požadované výsledky. A pretože požičaní pracovníci vykazujú len málo vernosti hostiteľskej firme, často nie sú ochotní spolupracovať s rádrovými zamestnancami na zlepšovaní procesov a zvyšovaní produktivity práce.

Zmluvné záväzky sú dôležité najmä pre podniky, ktorých stratégie sú založené na nepretržitom zlepšovaní produktov a služieb, alebo ktoré vyžadujú transfer vedomostí a know-how získaného v určitom produkte, službe alebo divízii k iným častiam. Takéto firmy môžu utrpieť značné škody v prípade, že bol outsourcing urobený neuvážene a bez zohľadnenia rozdielov.

Čo sa týka administratívneho hľadiska, na rozdiel od relatívne nákladného náboru, ďalšieho vzdelávania a kompenzovania spojeného so zamestnávaním vlastných zamestnancov, zamestnanci nezávislého dodávateľa nepredstavujú žiadne priame náklady pre podnik. Aj keď podnik musí platiť poplatok firme, ktorá poskytuje dočasných pracovníkov. Týmto spôsobom jej pokrýva náklady súvisiace s najímaním a riadením vlastného personálu, plus zahŕňa aj určitý zisk. Prenajať si pracovníkov prostredníctvom dodávateľa pracovnej sily nedokáže eliminovať náklady úplne, ale ide o to, že *nezávislý dodávateľ dokáže realizovať všetky administratívne problémy súvisiace s pracovníkmi oveľa efektívnejšie*.

Kritici outsourcingu stále poukazujú na to, aby sa úspory nákladov dôkladne prehodnotili oproti ďalším oveľa vyšším nákladom a dlhodobým negatívnym dôsledkom.

Záver

I keď outsourcing, ako vyplýva z príspevku, má mnoho „pre“ aj „proti“, nie je už len módnym pojmom, ale stal sa svetovým trendom, ktorý ponúka riešenie praktických problémov dnešných firiem.

Literatúra

- [1] STÝBLO, J.: Outsourcing a outplacement, ASPI, a.s., Praha, ISBN 80-7357-094-7
- [2] CHLEBÍKOVÁ, D.: Outsourcingové riešenia v podnikovej praxi: kedy a prečo? Podniková ekonomika a Manažment [elektronický zdroj] : elektronický odborný časopis o ekonomike, manažmente, marketingu a logistike podniku. - ISSN 1336-5878. - Roč. 2, č. 3 (2006), s. 60-64.
- [3] VACULÍK, J., KRUPPA, M.: Obchodný model novej ekonomiky, Logistika : měsíčník Hospodářských novin. - ISSN 1211-0957. - Roč. 12, č. 2 (2006), s. 32-33.
- [4] WALKER, A. J. a kol.: Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie. Praha, Grada Publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0449-8

Grantová podpora

Príspevok vznikol na základe riešenia projektu 1/4573/07 *Možnosti, ohraničenia a vývojové tendencie koncepcie univerzálnej služby v pošte a telekomunikáciách v procese globalizácie*.