

OUTSOURCING JAKO NÁSTROJ EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

Bartošíková Romana, Mráčková Eva

Ústav bezpečnosti a řízení technologických rizik, Fakulta technologická, UTB Zlín
Stachivová Lucie

Ústav podnikové ekonomie, Fakulta managementu a ekonomiky, UTB Zlín

Abstrakt: *Ve svém příspěvku bychom chtěly poukázat na význam outsourcingu jako nástroje vedoucího k efektivnímu řízení a zvyšování výkonnosti organizací jakéhokoli typu, čili i organizací spadajících do veřejného sektoru. Co vlastně znamená efektivní řízení? Je to řízení všech podnikových procesů tak, aby bylo vyloučeno veškeré plýtvání a zdroje byly využívány takovým způsobem, aby organizace dosáhla předem definovaných cílů. Pro zvyšování výkonnosti organizací existuje řada nástrojů a metod. Outsourcingem dochází k zjednodušení manažerského řízení na základě zeštíhlení organizace. Moderní metody řízení jsou v subjektech soukromého a veřejného sektoru úspěšně využívány již několik desítek let. Vede je k tomu snaha zlepšit svoji ekonomickou úspěšnost a uspokojování požadavků zákazníků. Zejména po vstupu ČR do Evropské unie se jejich zavádění dostalo do popředí zájmu také v organizacích veřejného sektoru.*

Abstract: *In this report we want describe outsourcing as way to effective management and rising efficiency organization all of type. What means effective management? It is management all processes of company in that way, that total profusion is suspended. Resources are employnted in that way to reach for before defined organizational goals. For rising efficiency is much of methods and instruments. Outsourcing simplify management on the basis slenderizing the organization structure. The modern methods of management are used in subjekt of private and public sectors many years. Organization want improve theri economic activities. After the entrit the Czech republic to EU is outsourcing introduced in public sector too.*

Klíčová slova: *Veřejný sektor, outsourcing, řízení organizací, výkonnost*

Key words: *Public sector, outsourcing, management of organizations, efficiency*

ÚVOD

V dnešní době plné změn a pokroku je nutné, neustále hledat nové cesty, jak zlepšovat služby, které poskytuje jak veřejný tak soukromý sektor všem svým zákazníkům – občanům, obcím, organizacím i firmám. Tento proces zlepšování není jednorázová činnost, ale většinou dlouhodobý proces, který bývá i finančně náročný. V organizacích působících ve veřejném sektoru musíme dbát na to, aby služby tímto sektorem nabízené byly na té nejvyšší úrovni.

Celkový rozvoj veřejné správy a její management jsou aktuálním a důležitým tématem, které se dotýká mnoha oblastí v rámci praxe i výzkumu. Stále více se uplatňují manažerské přístupy, které mají svůj původ v soukromé, resp. podnikatelské sféře. Pojem management se v našich podmínkách velmi rychle rozšířil, nejprve samozřejmě v oblasti soukromé, postupně však začal pronikat i do sféry veřejné. Postupně se toto klasické manažerské řízení rozšířilo o řadu metod a nástrojů, které by měly organizacím zajistit efektivní řízení a chod všech procesů. Jedním z těchto nástrojů je bezpochyby outsourcing. Firmy přistupují k outsourcingu, když usilují o zredukování provozních nákladů, nebo když chtějí získat přístup k dokonalejšímu know-how, případně uvolnit vnitřní zdroje pro jiné účely či k získání

hotovosti z prodeje potřebného zařízení outsourcingovému poskytovateli. V současném ostře vyhraněném konkurenčním prostředí mohou uspět jen takové firmy, které jsou nejen zdatné a dynamické, ale i úsporné, pružné a disponují lidským potenciálem schopným reagovat na takové segmenty trhu, kde vycítí šanci pro vlastní vedoucí pozici. Outsourcing se dnes neomezuje jen na záležitosti spojené s vyspělou informační technologií, nýbrž zasahuje i do takových oborů, jako personalistika, marketing, vývoj určitého segmentu budoucího produktu a dokonce je aplikovatelný i ve službách veřejného sektoru.

OUTSOURCING

V posledních letech se v průmyslovém sektoru stále častěji skloňuje do češtiny těžko přeložitelné slovo outsourcing. Doporučení mnoha konzultačních firem mívá právě k využití tohoto moderního nástroje ke zvyšování výkonnosti podniku. Outsourcing - tj. vyčlenění některých služeb mimo rámec podniku a jejich zajištění externí firmou - může být používán v celém spektru činností firmy od zajištění služeb až po zajišťování téměř celého procesu výroby.

Jaké efekty přinese outsourcing pro firmu?

- Na rozdíl od firmy, která outsourcing využívá a je tedy specializovaná na hlavní výrobu, je pro servisní firmu daný sektor hlavní specializací. Je v rámci snahy o vlastní konkurenceschopnost nucena a schopna využívat nejnovější poznatky a technologie. Některé činnosti spojené se zajišťováním služeb dokáže zajistit pouze úzce specializovaná firma. Jde tedy o získání konkurenční výhody díky technologickému náskoku.
- Zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku - to umožňuje vyšší specializaci podniku a soustředění se na hlavní činnost podnikání.
- Ekonomická výhodnost, která spočívá:
 - v identifikaci všech nákladů na danou činnost, včetně nákladů skrytých ve struktuře společnosti,
 - v možnosti úspor generovaných z organizačních opatření, využití moderních technologií a metod řízení, výhodnějších nákupních cen dosahovaných v rámci specializované společnosti,
 - zajištění zdrojů potřebných pro rozvoj daného sektoru, který je mimo hlavní činnost společnosti,
 - v omezení rizika z nenadálých změn podmínek v daném sektoru služeb, které vždy z určité části nese dodavatel,
 - rozložení nákladů spojených s danou službou do pravidelných a velmi snadno plánovatelných položek,
 - Personální zajištěnost - většinou se jedná o vysoce specializované odborníky, které lze velmi obtížně ve struktuře vlastního podniku vychovat, popřípadě rychle nahradit.
 - Větší jistota a operativnost při zajišťování opatření, která reagují na legislativní změny v daném sektoru služeb.

Aby byly naplněny výše uvedené efekty outsourcingu a minimalizována rizika, je zapotřebí už předem postupovat velmi obezřetně. Samozřejmě základem je dobrý výběr partnera - dodavatele. A to nejen z hlediska důvěry klienta, ale i z pohledu nejčastěji uváděného rizika "ztráty kontroly nad určitou činností společnosti". Proto je mezi smluvními stranami třeba vytvořit "vyšší formu partnerství". Je zákonité, že se v outsourcingu prosazují zejména velké společnosti, které jsou schopny v dlouhodobém kontraktu klientovi garantovat kontinuitu, stabilitu a bezpečnost vztahu. Přesto je vždy zapotřebí opatrně formulovat vztahy mezi oběma

stranami smluvního vztahu. Praxe obrací pozornost zejména k těmto prvkům vzájemné dohody:

- Doba trvání kontraktu - vzhledem k možnostem dosažení efektu plynoucího z těchto služeb pro obě strany je třeba počítat s dlouhodobým kontraktem v trvání 3-20 let v závislosti na druhu poskytované služby.
- Včasnost uzavření dohody o utajení vzájemně poskytovaných informací.
- Pozor na vyváženost svazku - úspěch pouze jedné strany není z podstaty vztahu dlouhodobě možný.
- Vhodné řešení personálních otázek - běžným postupem při outsourcingu bývá převedení stávajících zaměstnanců k novému poskytovateli služeb, což může např. vlivem špatné komunikace přerůst až k vyhocení vztahů a k odchodu zaměstnance. Na druhé straně dobře vytvořený restrukturalizační program může zaměstnance motivovat, protože nový zaměstnavatel je mu zpravidla schopen nabídnout nové vzdělávací programy a další odborný a kariérní růst.
- Smluvní vztah musí jasně definovat rozsah a popis služeb, musí jasně a vyváženě definovat práva a povinnosti smluvních stran a musí obsahovat účinné kontrolní mechanismy.
- Nutností je také jasné vymezení vlastnických vztahů k nemovitému i movitému majetku, který je nezbytný k zajišťování outsourcingu.

Příprava projektu outsourcingu je dlouhodobá záležitost, která vyžaduje ze strany klienta i dodavatele profesionální přístup a zajištění všech vazeb tak, aby byl přechod na novou úroveň služeb plynulý. Přínosy outsourcingu se projevují v závislosti na typu služeb poměrně rychle, zejména v uplatnění ekonomických efektů a ve vztahu ke změnám organizačního uspořádání firmy.

V praxi českých podniků je v dnešní době běžně vyhledáván outsourcing zejména v oblasti informačních technologií, facility managementu (tj. zajištění ostrahy, úklidu, vybavení a údržby objektu), vedení účetnictví, hledání lidských zdrojů. V těchto oblastech je již známo mnoho příkladů jeho úspěšné aplikace. Outsourcing je však také zajímavou alternativou ve službách v oblasti životního prostředí a energetiky. Jedná se o činnosti zahrnující provoz vodního a odpadového hospodářství podniků a energetických systémů. V České republice není outsourcing v této oblasti služeb zatím příliš rozšířen, přestože může znamenat pro mnohé podniky zajištění stabilních podmínek pro fungování důležitých součástí podniku, a to zejména dnes v době bouřlivého vývoje legislativy v oblasti životního prostředí.

ZÁVĚR

Jedním ze základních požadavků úspěšného řízení je zprůhlednění organizační struktury, s jasně definovanými hlavními a vedlejšími procesy. V současné době se stává trendem, že organizace převede část řídicích procesů na subdodavatele, čili outsourcingového partnera, čímž se dosáhne úspory režijních nákladů. Outsourcingový partner musí sám být zkušeným subjektem s technickým zázemím a finanční stabilitou. Všechny tyto a ještě i mnohé další informace by měla firma mít, než se pustí do outsourcingu. Zavádění outsourcingu v podmínkách českých podniků je v počátcích.

Tento článek by měl přispět k lepšímu pochopení základních důvodů, které vedou management podniků k zajišťování některých činností externími specializovanými firmami. Uvolnění kapacit pro svůj "core business", zvýšení konkurenceschopnosti firmy, přenos zodpovědnosti za podpůrné činnosti na externí subjekt - to jsou hlavní důvody pro to, aby se firmy blíže zajímaly o tuto oblast. Organizace také musí velmi dobře poznat management outsourcingové firmy a spolupracovat s ní po celou dobu platnosti smlouvy. Jen tak lze

pěstovat oboplnou důvěru a vzájemnou úctu. A jen taková cesta naprosté důvěry jedné strany k druhé může dovést obě strany k dobrým výsledkům.

POUŽITÉ ZDROJE:

[1] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-471-6.

[2] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003, ISBN 80-247-0456-0.

[3] VESELÁ J.: Outsourcing je spása?. Fresh magazín, únor 2006, str. 16-17

[4] INTERNETOVÉ STRÁNKY: www.m-journal.cz

[5] INTERNETOVÉ STRÁNKY: www.businessinfo.cz

Kontaktní adresy:

Bartošíková Romana, Mráčková Eva

Ústav bezpečnosti a řízení technologických rizik, Fakulta technologická, UTB Zlín

e-mail: romana2@centrum.cz, mrackova@ft.utb.cz

Stachivová Lucie

Ústav podnikové ekonomie, Fakulta managementu a ekonomiky, UTB Zlín

e-mail: lstachivova@volny.cz