

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĚHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2020/36114651036207108

**OUTSOURCING PERSONÁLNYCH
ČINNOSTÍ V PODNIKOVEJ PRAXI**

Bakalárska práca

2020

Roxana Nagyová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĚHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**OUTSOURCING PERSONÁLNYCH
ČINNOSTÍ V PODNIKOVEJ PRAXI**

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Cecília Olexová, PhD.

Košice 2020

Roxana Nagyová



Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Roxana Nagyová
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Outsourcing personálnych činností v podnikovej praxi

Anotácia: Bakalárska práca je zameraná na outsourcing personálnych činností v podnikovej praxi. Obsahom bakalárskej práce je analýza personálnych činností, ktoré sú najčastejšie predmetom outsourcingu, ako aj analýza výhod a rizík outsourcingu z pohľadu podnikov a z pohľadu personálnych agentúr. Výsledkom riešenia bakalárskej práce je návrh možností využitia outsourcingu v personálnej oblasti, vrátane kritérií rozhodovania pre outsourcing, nákladov na outsourcing a odporúčaného postupu outsourcingu vybraných personálnych činností.

Vedúci: Ing. Cecília Olexová, PhD.
Oponent: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.
Katedra: KM PHF - Katedra manažmentu PHF, Košice
Vedúci katedry: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.
Dátum zadania: 02.04.2019

Dátum schválenia: 31.05.2019

prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Týmto by som sa chcela poďakovať mojej vedúcej bakalárskej práce Ing. Cecílii Olexovej, PhD. za to, že sa táto práca dosala od myšlienok až k realizácii, za odborné vedenie, poskytnutie študijnej literatúry, pomoc a cenné rady.

ABSTRAKT

NAGYOVÁ, Roxana: Outsourcing personálnych činností v podnikovej praxi – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Cecília Olexová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2020, počet strán 42.

Cieľom záverečnej práce je návrh možností využitia outsourcingu personálnych činností v podnikovej praxi. Obsahom bakalárskej práce je analýza personálnych činností, ktoré sú najčastejšie predmetom outsourcingu, ako aj analýza výhod a rizík outsourcingu z pohľadu podnikov a personálnych agentúr.

Práca je rozdelená do troch kapitol. Obsahuje 5 grafov, 4 tabuľky, 1 obrázok a jednu prílohu. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu základných pojmov na základe odbornej literatúry. V tejto kapitole sa charakterizuje pojem outsourcing, jeho výhody a nevýhody, ďalej vysvetľuje podstatu personálnych činností a personálnych stratégií.

V ďalšej časti sa charakterizujú vybrané subjekty a ich analýza využitia outsourcingu, ktorá je graficky zobrazená pre porovnanie týchto subjektov.

Záverečná kapitola sa zaoberá jedným vybraným subjektom a jeho analýzou. Pomocou matematických metód a komparácie je zobrazený počet agentúrnych zamestnancov, miera fluktuácie kmeňových zamestnancov a inzercia nových zamestnancov. Súčasťou záverečnej kapitoly je aj vplyv COVID – 19 na vybraný subjekt.

Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh možností využitia outsourcingu v personálnej oblasti, vrátane kritérií rozhodovania pre outsourcing, nákladov na outsourcing a odporúčaného postupu outsourcingu vybraných personálnych činností.

Kľúčové slová:

HR outsourcing, personálne činnosti, personálna agentúra, podnik

ABSTRACT

NAGYOVÁ, Roxana: HR outsourcing in corporate practice – University of Economics in Bratislava. Faculty of business Economy with seat in Košice; Department of management. – Thesis supervisor: Ing.Cecília Olexová,PhD. – Košice: PHF EU, 2020, number of pages 42.

The aim of the thesis is to suggest the possibility of using outsourcing of personnel activities in business practice.

The content of the bachelor thesis is an analysis of personnel activities, which are most often the subject of outsourcing, as well as an analysis of the advantages and risks of outsourcing from the perspective of companies and from the perspective of recruitment agencies. The thesis is divided into three chapters. Contains 5 charts, 4 spreadsheets, 1 picture and 1 supplement.

The first chapter is devoted to the definition of basic terms based on the professional literature. In this chapter there is a characteristics the term outsourcing, its advantages and disadvantages, mediation agencies, explains the essence of personnel activities and personnel strategies.

The following sections characterize selected entities and their analysis of the use of outsourcing, which is graphically available before the introduction of these data.

The final chapter is considered to be selected by the entity and its findings. Mathematical methods and comparisons show the number of outsourced employees, fluctuation of regular employee. In the final chapter is also included the impact of COVID – 19 on the selected subject

The result of the thesis is proposal of possibilities of outsourcing utilization in personnel area, including decision-making criteria for outsourcing, costs of outsourcing and recommended procedure of outsourcing of selected personnel activities.

Key words:

HR outsourcing, personnel activities, recruitment agency, firm

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 <i>Outsourcing</i>	12
1.1.1 Výhody a nevýhody outsourcingu	14
1.1.2 Outsourcing, subdodávka a dočasné pridelenie	17
1.2 <i>Sprostredkovateľské agentúry</i>	18
1.2.1 Agentúra dočasného zamestnávania	19
1.2.2 Sprostredkovanie zamestnania za úhradu	19
1.3 <i>Personálne činnosti</i>	20
2 Cieľ práce	23
3 Metodika práce a metódy skúmania	24
3.1 <i>Charakteristika subjektu A</i>	25
3.2 <i>Charakteristika subjektu B</i>	25
3.3 <i>Charakteristika subjektu C</i>	25
4 Výsledky práce	26
4.1 <i>Porovnanie využívania outsourcingu firiem v rámci všetkých oblastí</i>	26
4.2 <i>Analýza využívania outsourcingu vo vybranom subjekte A</i>	28
4.3 <i>Štruktúra výberu zamestnancov subjektu A</i>	31
4.4 <i>COVID – 19 a jeho vplyv na subjekt A</i>	32
5 Diskusia.....	35
Záver	37
Bibliografické zdroje	39
Prílohy.....	41

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Podiel využitia outsourcingu.....	25
Tabuľka 2 Využitie outsourcingu v rámci oblasti ľudských zdrojov.....	27
Tabuľka 3 Miera fluktuácie kmeňových zamestnancov počas troch rokov.....	28
Tabuľka 4 Priemerný štvrťročný predaj automobilov na taliansky trh.....	33
Graf 1 Podiel kmeňových zamestnancov a agentúrnych zamestnancov.....	25
Graf 2 Podiel kmeňových zamestnancov a agentúrnych zamestnancov.....	26
Graf 3 Podiel kmeňových zamestnancov a agentúrnych zamestnancov.....	26
Graf 4 Vzťah fluktuácie a využitia outsourcingu počas troch rokov.....	29
Graf 5 Priemerný štvrťročný predaj automobilov na taliansky trh.....	32
Obrázok 1 Štruktúra výberu zamestnancov.....	31

Úvod

K trendom moderného manažmentu podniku v súčasnosti patrí využívanie metód riadenia orientujúcich sa na maximálnu pružnosť organizácie a minimalizáciu ekonomických zdrojov. Firmy sa zbavujú takých aktivít, ktoré ich vo veľkej miere zaťažujú a nevytvárajú výraznú pridanú hodnotu ich konečným výrobkom alebo službám a v konečnom dôsledku ani zákazníkom.

Významnú úlohu má v tomto prípade outsourcing, ktorý je moderným nástrojom pre daný štýl riadenia. Outsourcing sa dá zjednodušene charakterizovať ako vyčleňovanie podnikových činností, pričom sa považuje za nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti a výkonnosti podniku. V ostatnej dobe nie je využívanie outsourcingu v oblasti riadenia ľudských zdrojov ničím neobvyklým, pričom miera jeho využitia rapídne stúpa aj v tejto oblasti. Nakoľko sú predmetom outsourcingu zamestnanci, ktorí sú najcennejším výrobným faktorom podniku, preto má oblasť ľudských zdrojov svoje špecifické črty, ktoré musí manažment podniku zohľadňovať pri rozhodovaní sa o outsourcingu personálnych činností. Úspešnosť outsourcingu personálnych činností závisí tak od poznania potenciálnych výhod ako aj nevýhod, ktoré môže toto rozhodnutie pre podnik priniesť.

Jednou z možností ako sa dá eliminovať riziko neúspešného outsourcingu, je taktiež správna voľba personálnej činnosti, ktorá má byť outsourcingovaná. Úspech podniku je tak vo vysokej miere závislý od schopnosti a odbornosti zamestnancov, pretože už dnes platí, že kvalitný pracovník je cestou k dosahovaniu podnikových cieľov. Získanie kvalitného človeka je zložitý proces. Preto jedným z dôvodov rozhodnutia podniku pre outsourcing je práve takáto personálna aktivita. Outsourcing získavania a výberu pracovníkov predstavuje dnes bežný spôsob pre zvýšenie podnikovej výkonnosti. Externé zaisťovanie procesov získavania a prijímania nových pracovníkov má rastúci trend. Mnoho podnikov si uvedomuje dôležitosť ľudského faktora, preto vsádzajú na profesionálov s cieľom nájsť tých najlepších kandidátov pre ich organizáciu.

V súčasnosti popularita outsourcingu ako prostriedku znižovania nákladov a zvyšovania flexibility rastie. V posledných rokoch rastie počet organizácii, ktoré ho využívajú. Avšak outsourcing nie je ani univerzálnym, ani jednoduchým riešením

vhodným pre každú spoločnosť. V oblasti outsourcingu získavania pracovníkov je aj veľký rad neúspechov, kde výsledok zaostal ďaleko za očakávaniami klienta.

Cieľom bakalárskej práce je návrh možností využitia outsourcingu v podnikovej praxi.

V práci vymedzíme základné pojmy, ktoré úzko súvisia s outsourcingom, jeho výhody a nevýhody, outsourcing a subdodávku, sprostredkovateľské agentúry a taktiež definujeme personálne činnosti a pojmy s nimi spojené. Výsledky spracujeme do podoby tabuliek a grafov na základe informácií nami vybraných subjektov a vyvodíme závery v oblasti ľudských zdrojov. Ročnú fluktuáciu kmeňových zamestnancov v podniku porovnáme s priemerným ročným počtom agentúrnych zamestnancov v oblasti ľudských zdrojov. Zameriame sa na výhody a nevýhody outsourcingu daného subjektu. Súčasťou výsledkov je aj spôsob výberu zamestnancov, online a offline nástroje inzercie nových zamestnancov.

V závere bakalárskej práce syntetizujeme poznatky z výsledkov a kvalitatívne vyvodzujeme závery poznatkov získaných prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Rýchlo rastúci dopyt po ponúkaných službách predpovedajú poskytovatelia outsourcingu po celom svete. Z dôvodu rastúcej konkurencie spoločnosti najímajú ďalších zamestnancov a investujú tak do rozvoja nových služieb.

Aj na Slovensku existujú spoločnosti, ktoré využitie outsourcingu zvažujú, alebo ho už v rámci organizácie využívajú. Outsourcing sa využíva predovšetkým v rámci republiky, avšak existujú spoločnosti na národnej úrovni, ktoré svoje aktivity vyčleňujú aj do zahraničia. Domáce firmy najčastejšie presúvajú externým, špecializovaným firmám služby informačných technológií, logistické služby alebo spravovanie financií daného podniku. Keďže na Slovensku v oblasti podnikania platí neformálna teória, že „veci si najlepšie urobíme sami“, negatívne to ovplyvňuje presadzovanie outsourcingu. Málokto sa spoločnosť sa zamýšľa nad faktom, či má na danú činnosť dostatočné množstvo prostriedkov, ako daná činnosť ovplyvní rozpočet a aká bude jej náročnosť z pohľadu času.¹

1.1 Outsourcing

Pojem „outsourcing“ nemá v slovenskom jazyku samostatný výraz. Označenie vychádza z anglického spojenia dvoch slov „out“ teda vonkajší a „source“, čo znamená zdroj. Je možné preto použiť slovné spojenie externé využívanie zdrojov, vonkajšie využívanie služieb a pod. Všeobecne sa dá povedať, že sa jedná o činnosť, ktorú si spoločnosť nezaistúje vlastnými silami, ale prenecháva túto činnosť prípadne jej časť externej špecializovanej firme. Outsourcing je teda dlhodobý zmluvný vzťah s vonkajším subjektom a vlastnou organizáciou na poskytovanie služieb v jednej alebo viacerých oblastiach jej činnosti.²

Outsourcing ako pojem pochádza z amerického hospodárskeho života. Samotný pojem predstavuje spojenie výrazov „outside“, „resources“ a „using“ do jedného umelo vytvoreného slova. Pri outsourcingu ide predovšetkým o optimalizáciu firemných funkcií a procesov tak, že sa na ich realizáciu využívajú mimopodnikové zdroje. Outsourcing má viacero výkladov. Funkčný výklad rozlišuje službu od nakupovanej služby, ktorá nie je

¹ MORAVCIK, Tomáš. Strach slovenských firiem z outsourcingu. *Doprava a logistika* 4, 2010. 22s

² RYDVALOVÁ, Petra - RYDVAL, Jiří. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 3s. ISBN 978-80-25118-07-8

zahrnutá do základných služieb a predmetu podnikania, z uvedeného dôvodu sa firmy zbavujú vedľajších, ekonomicky nevýhodných činností.³

V Slovenskom právnom poriadku nemá právny výklad špeciálnu oporu, preto sa právny výklad outsourcingu tvorí v príslušnej zmluve medzi poskytovateľom služby a podnikom. Outsourcing je spôsob, ktorým spoločnosti môžu odovzdať prácu iným, ktorí ju dokážu vykonať lacnejšie získaním väčších úspor z rozsahu. Spoločnosti, ktoré chcú dosiahnuť vysoký výkon, musia vyvážiť potrebu efektívnych operácií s potrebou splniť požiadavky na dosiahnutie zisku. Na dosiahnutie oboch cieľov musia organizácie investovať do budúceho rastu, pričom sa outsourcing javí ako vhodný nástroj.⁴ Outsourcing je možné definovať ako strategické využitie vonkajších zdrojov na aktivity, ktoré bežne vykonávajú interní zamestnanci. Znamená proces transferu zodpovednosti za špecifickú podnikateľskú činnosť od zamestnancov k iným subjektom.⁵

Outsourcing sa týka predovšetkým takých činností, ktoré si firma nemôže zabezpečiť prostredníctvom vlastných zdrojov, alebo by bola realizácia týchto činností spojená s vyššími nákladmi ako keby tieto činnosti vyčlenila mimo firmu. Vhodné oblasti pre outsourcing sú tie, ktoré sú pre spoločnosť dôležité, avšak nepredstavujú hlavné činnosti firmy. Ak podnik vyčlení tieto „vedľajšie“ činnosti mimo, tak mu to umožňuje sústrediť sa na svoju hlavnú činnosť a na spôsob jej zefektívnenia. Spoločnosť tak môže dosiahnuť lepších konkurenčných výhod. Existuje celý rad typických činností, ktoré sú často predmetom outsourcingu. Ide napríklad o upratovacie práce, údržbu komunikácií, stráženie objektov, public relations, marketing, výskum, zabezpečovanie IT služieb, daňové, mzdové či účtovné poradenstvo, a pod.. Outsourcing podnikových činností je teda prostriedok, ktorý umožňuje firmám sústrediť sa na primárne oblasti podnikania, pričom výkon niektorých činností môžu preniesť na iné subjekty, ktoré disponujú zdrojmi a prostriedkami pre efektívne vykonávanie týchto funkcií. Všetky formy outsourcingu by mali viesť k znižovaniu nákladov a vytvoreniu podmienok na efektívne kompetencie manažmentu k vyššej flexibilita a konkurencieschopnosti. Ak sa spoločnosti rozhodnú preniesť kompetencie na iný subjekt, ich úlohou je zabezpečiť predovšetkým dohľad,

³ DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva - VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 87s. ISBN 80-225-2109-4

⁴ DOMINGUEZ, Linda. *The Manager's Step-by-step guide to outsourcing*. The McGraw-Hill Companies. United states of America: Inc., 2006. 7s. ISBN 0-07-148310-1

⁵ DAŇO, Ferdinand. - HANULÁKOVÁ, E. - VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 89s. ISBN 80-225-2109-4

pretože outsourcing zvyčajne zahŕňa aj odovzdanie kontroly nad určitými procesmi na inú stranu, vrátane ľudí, fyzickej infraštruktúry či technických aktív. Ďalším relevantným faktorom je zväžiť, ktorá firma je vhodnejšia a pre takúto formu spolupráce.⁶

Outsourcing je praktické prijímanie odborníkov pre potreby spoločnosti, ktoré sú mimo hlavného jadra jej činnosti. Je to metóda rozširovania personálu bez zvyšovania počtu kmeňových zamestnancov. Outsourcing je najímanie ľudí pre zvládnutie firemných procesov, mimo hlavnej činnosti podnikania s cieľom znižovania nákladov, zvyšovania kvality a zlepšovania produktivity. Outsourcing možno jednoducho opísať ako delegovanie kompetencií inej spoločnosti mimo vnútro podnikovej úrovne.⁷

1.1.1 Výhody a nevýhody outsourcingu

Spoločnosti, ktoré v súčasnosti úspešne zosúladiť outsourcingové aktivity s plánom rastu, majú najväčšiu príležitosť uplatniť sa na trhu práce, pričom tieto využívajú uvedenú formu zamestnávania na transformovanie nákladovej štruktúry a služieb. Správne orientovaný outsourcing pre vrcholových manažérov firmy znamená možnosť sústrediť sa na hlavné firemné procesy, a to na vývoj nových produktov a služieb, na získavanie nových trhov, na aktívnu prácu s aliančnými partnermi a investormi. Existuje viacero dôvodov v praxi na vyčleňovanie podnikových funkcií. Tieto je možné zhrnúť do štyroch skupín, ktorými sa firma zaoberá pri úvahe o vyčleňovaní doterajších funkcií. Ide o:

- dôraz na znižovanie nákladov;
- nedostatočná kvalita výkonu;
- veľkosť organizácie;
- strategický manažment.⁸

Podmienkou voľby medzi použitím interných zdrojov alebo externých zdrojov je meranie ich hodnoty, ktorá je rozhodujúca pre úspech každého projektu. Zníženie nákladov tak zostáva jedným z hlavných faktorov riadenia a rozhodovania o outsourcingu.

⁶ CLICK, L. R., DUENING N. T., *Business process outsourcing: the competitive advantage*, John Wiley & Sons, Inc., 2005, s. 158.

⁷ DOMINGUEZ, Linda. *The Manager's Step-by-step guide to outsourcing*. The McGraw-Hill Companies. United states of America: Inc., 2006. 5s. ISBN 0-07-148310-1

⁸ DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva - VOKOUNOVÁ, Dana *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 95s. ISBN 80-225-2109-4

Úspory nákladov však nie sú vždy zrejmé a preto je voľba pre použitie outsourcingu závislá od predmetu služby v rámci externého zadávania zákaziek. Napríklad konsolidácia dátových centier prostredníctvom outsourcingu môže priniesť určité úspory nákladov, zatiaľ čo aplikácie a projekty v oblasti vývoja a systémovej integrácie, ktoré sú závislé na potrebe odborných znalostí a zdrojov, môžu byť rovnako drahé, ak nie drahšie, ako použitie vnútorných zdrojov.⁹

Rozhodovanie o tom, ako využiť možnosti outsourcingu, je zamerané hlavne na získavanie pridanej hodnoty. Táto požiadavka je zdôrazňovaná čoraz častejšie a faktor znižovania nákladov ustupuje do úzadia. Faktormi, ktoré motivujú subjekty v rozhodovaní o outsourcingu vedľajších aktivít firmy sú najmä:

- znižovanie a kontrolovanie prevádzkových nákladov,
- získavanie prístupu ku kvalitným kapacitám konkrétnej oblasti,
- problém s nedostatkom vhodných zamestnancov,
- zvyšovanie dôrazu na kľúčové činnosti firmy,
- uvoľnenie vnútorných zdrojov na iné účely,
- nedostatok vnútorných kapacít,
- prenesenie rizika na externý subjekt,

Hlavnými výhodami outsourcingu pri strategických aspektoch sú najmä:

- koncentrácia na kľúčovú oblasť,
- využívanie výhody malej organizácie,
- nákladová transparentnosť,
- flexibilita,
- prenesenie rizika na poskytovateľa služby,
- znižovanie komplexnosti.¹⁰

Z hľadiska strategických aspektov sú hlavnými nevýhodami:

- dlhodobá a vysoká závislosť od partnera,
- ťažká výmena partnera,

⁹ BROWN, Douglas, WILLSON, Scott. *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges and opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. 79s. ISBN-13 978-0-471-71889-5

¹⁰ DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva - VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 97s. ISBN 80-225-2109-4

- odliv know-how a kompetencií,
- kvalitatívne riziká,
- motivačné problémy u vykonávateľa služby.

Pri výkonových aspektoch je možné k výhodám outsourcingu zamestnancov zaradiť napríklad:

- lepšia realizácia požadovaných výkonov pri nižších nákladoch;
- jasne definované výkony a určená zodpovednosť,
- vysoká orientácia na servis,
- uvoľnenie vlastných kapacít,
- účinnejšie a efektívnejšie štruktúry a procesy,
- jasné vzťahy medzi poskytovateľom a odberateľom.

Najväčšími nevýhodami pri výkonových aspektoch sú:

- priestorové rozdiely,
- ťažšia komunikácia,
- nákladná kontrola.

Pri zohľadňovaní nákladových aspektov možno ako výhody outsourcingu zamestnancov uviesť napríklad:

- znižovanie bežných nákladov na personál, vzdelávanie,
- premenu fixných nákladov na variabilné náklady.

Nevýhody z hľadiska nákladových aspektov sú hlavne

- vyššie transakčné náklady.

V rámci posudzovania personálnych aspektov sa ako výhoda javí:

- znižovanie problémov pokiaľ ide o nedostatok pracovníkov,
- znižovanie problémov pokiaľ ide o kvalifikovanosť.

Z personálnych aspektov sa ako nevýhody outsourcingu posudzujú:

- problém motivácie spolupracovníkov,
- problém pri preradení alebo prepustení zamestnancov.

Ak sa posudzujú kvalitatívne aspekty, tak dôležitú úlohu v rámci výhod zohráva:

- využívanie externých technologických a odborných skúseností,
- zvýšenie kvality pri súčasnom znižovaní nákladov na kvalitu,
- vybudovanie partnerských vzťahov,
- štandardizovanie produktov a procesov,
- zvyšovanie flexibility podniku.

Z časových aspektov ide hlavne o výhodu:

- zníženie doby potrebnej na rozhodovanie,
- znižovanie času realizačných procesov.¹¹

1.1.2 Outsourcing, subdodávka a dočasné pridelenie

Outsourcing je proces funkčnej a interorganizačnej deľby práce, pri ktorej sa prenášajú podnikové funkcie, ktoré vykonávala spoločnosť sama, na právne samostatné hospodárske subjekty. Tieto funkcie sa vykonávajú výhradne cudzím subjektom ako výsledok outsourcingu, ktorého cieľom je generovať a obhájiť konkurenčné výhody s využitím medzifirmných špecializačných predností. Tu je potrebné poukázať na rozdiel medzi takto definovaným outsourcingom a dodávateľskými vzťahmi založenými na subdodávke:¹²

- podstata outsourcingu spočíva na reštrukturalizácii jednotlivých procesov a často zahŕňa presun interných zamestnancov do externej spoločnosti,
- outsourcing je prenos vnútorných podnikateľských funkcií a s tým spojených aktivít na externého dodávateľa alebo poskytovateľa presne definovaných služieb na určitý čas a dohodnutú cenu,
- pri subdodávke dodávateľ vynakladá svoje zdroje a zákazník si ponecháva manažovanie aktivity dodávanej subdodávateľským spôsobom,
- outsourcing zahŕňa výsledok, poskytovateľ vynakladá svoje zdroje a zabezpečuje manažment podpornej činnosti.

¹¹ DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva - VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 97s. ISBN 80-225-2109-4

¹² DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva - VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 87s. ISBN 80-225-2109-4

Vo všeobecnosti sa outsourcingom rozumie, ak sú vnútro podnikové aktivity, ktoré zvyčajne nesúvisia s hlavnou činnosťou podniku, odovzdané na externý subjekt. Ide hlavne o služby, ktoré si objednávajúci z rôznych dôvodov nemôže, prípadne nechce sám zabezpečovať. Outsourcing sa od dočasného pridelenia odlišuje predovšetkým tým, že pokiaľ je podstatou dočasného pridelenia dodanie pracovnej sily, tak podstatou outsourcingu je dodanie služby, ktorou sa dosiahne konkrétne dojednaný výsledok, pričom za tento zodpovedá poskytovateľ služby. Dodávateľ zabezpečuje dojednanú službu prostredníctvom svojich zamestnancov, ktorým zároveň prácu prideluje, organizuje, riadi a kontroluje, takisto určuje počet zamestnancov, ktorí dojednanú prácu vykonajú.

V prípade dočasného pridelenia je počet zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu u užívateľského zamestnávateľa určený na základe dohody medzi užívateľským zamestnávateľom a agentúrou dočasného zamestnávania (prípadne iným zamestnávateľom, ktorý spĺňa popísané podmienky). Dočasne pridelení zamestnanci sú začlenení do kolektívu zamestnancov užívateľského zamestnávateľa, pričom prácu vykonávajú na základe jeho inštrukcií.¹³

1.2 Sprostredkovateľské agentúry

Väčšina súkromných sprostredkovateľských agentúr sa zameriava na získavanie zamestnancov. Sú obvykle rýchle, veľmi efektívne a preto relatívne drahé. Z daného dôvodu môže byť inzerovanie lacnejšie, najmä ak je dopyt po práci vyšší ako ponuka pracovných síl. Agentúry by mali byť starostlivo informované o všetkom, čo sa od nich očakáva, aby vyhověli potrebám organizácie za rozumnú cenu s cieľom vylúčiť nevhodných uchádzačov. Pracovné agentúry ponúkajú odborný prístup a znižujú prácnosť získavania zamestnancov pre firmy. Pre najvhodnejší výber by mali organizácie postupovať podľa krokov¹⁴:

- overiť si povest' u firiem, ktoré spolupracujú s danou spoločnosťou,
- získať predstavu o kvalite služieb, type a úrovni práci, ktorými sa zaoberá, overiť si špecializáciu agentúry,
- preveriť kvalitu agentúry v rámci komunikácie s konzultantom agentúry,

¹³ A|K|M|V advokátska kancelária, *Dočasné pridelenie zamestnancov a outsourcingová zmluva*, cit. 04.12. 2019, <<https://www.istp.sk/clanok/14323/docasne-pridelenie-zamestnancov-a-outsourcingova-zmluva>>

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 458s. ISBN 80-7169-614-5

- porovnať honoráre porovnateľných agentúr.

1.2.1 Agentúra dočasného zamestnávania

Agentúra dočasného zamestnávania je právnickou alebo fyzickou osobou, ktorá zamestnáva fyzickú osobu v pracovnom pomere. Účelom takého zamestnávania je dočasné pridelenie zamestnanca k užívateľskému zamestnávateľovi na území Slovenskej republiky, pričom výkon práce je pod dozorom užívateľského zamestnávateľa. Ďalším účelom daného pracovného pomeru je vysielanie zamestnanca do zahraničia. Agentúru dočasného zamestnávania je potrebné odlišiť od sprostredkovateľa zamestnania, ktorý nezamestnáva, ale iba za úhradu sprostredkuje zamestnanie u zamestnávateľa. Z uvedeného vyplýva, že ide o zamestnanca v pracovnom pomere, s ktorým agentúra dočasného zamestnávania uzatvorila pracovnú zmluvu podľa § 42 Zákonníka práce.¹⁵

Podmienky Slovenskej republiky umožňujú agentúram dočasného zamestnávania zapísať do obchodného registra nielen činnosti ADZ, ale aj činnosti, akými sú napríklad prípravné práce k realizácii stavby, fotografické služby, upratovacie práce apod.

Na to, aby fyzická alebo právnická osoba mohla vykonávať činnosti agentúry dočasného zamestnávania, musí spĺňať niekoľko podmienok. Osoba musí byť bezúhonná, čo znamená, že sa vopred preukáže výpisom z registra trestov a taktiež musí mať skončené vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa, teda musí sa preukázať diplomom.¹⁶

1.2.2 Sprostredkovanie zamestnania za úhradu

Sprostredkovanie zamestnania za úhradu je viazanou činnosťou, ktorej vydanie oprávnenia sa získava poplatkom 15€, v prípade ohlásenia elektronicky sa poplatok znižuje na polovicu. Oprávnenie na túto podnikateľskú činnosť vydáva okresný úrad. Jednou zo základných podmienok na vykonávanie tejto činnosti je skončenie minimálne prvého stupňa vysokoškolského štúdia, avšak u právnickej osoby musí túto podmienku spĺňať zodpovedný zástupca. Sprostredkovanie zamestnania za úhradu môže za poskytnutie služieb vyberať poplatok, na ktorom sa s fyzickou alebo právnickou osobou vopred dohodne.

¹⁵ OLŠOVSKÁ, Andrea - et al.. *Agentúrne zamestnávanie*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 47s. ISBN 978-80-8168-288-9

¹⁶ OLŠOVSKÁ, Andrea - et.al.. *Agentúrne zamestnávanie*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 58s. ISBN 978-80-8168-288-9

Súčasťou sprostredkovania zamestnania za úhradu je povinnosť uzatvoriť s občanom dohodu v písomnej forme o sprostredkovaní zamestnania za úhradu. Táto dohoda musí obsahovať základné náležitosti, ako napríklad názov, adresu, druh ekonomickej činnosti zamestnávateľa, podmienky a spôsob sociálneho a zdravotného poistenia.

Medzi základné povinnosti každého sprostredkovateľa zamestnania patrí:

- evidencia každého občana, ktorému sprostredkoval zamestnanie na úhradu,
- ústredné poskytovanie údajov o štruktúre a rozsahu sprostredkovaných zamestnaní za úhradu,
- bezpečnosť ochrany osobných údajov,
- tvorba podmienok na vykonávanie kontroly dodržiavania právnych predpisov oblasti služieb,
- poskytovanie informácií kontrolným orgánom.¹⁷

1.3 Personálne činnosti

Riadenie ľudských zdrojov je proces predvídania, ktorý v oblasti pohybu ľudí v organizácii stanovuje ciele a realizuje opatrenia. V pravý čas na správnom mieste sa sústreďuje na oblasť prepojenia stanovených úloh s pracovníkmi.

K realizácii organizačných cieľov v oblasti riadenia a vedenia ľudí vykonáva personálny útvar personálne činnosti. Ide o administratívno-správne činnosti, ktoré vyplývajú z pracovnoprávnej legislatívy. Personálne činnosti sa niekedy nazývajú aj ako personálne služby, hlavne v prípade, ak je personálny útvar vnímaný ako subjekt, ktorý zaisťuje zamestnanecké požiadavky a potreby.

Sú to činnosti zameriavajúce sa na ľudí v pracovnom procese, ktoré sa dajú rozdeliť do niekoľkých oblastí:

- pracovná analýza a vytváranie pracovných úloh – analýza pracovných podmienok a špecifikácia pracovných požiadaviek,

¹⁷ A|K|M|V advokátska kancelária, *Sprostredkovanie zamestnania za úhradu a povinnosti sprostredkovateľov*, cit. 09.03.2017, <<https://www.akmv.sk/sprostredkovanie-zamestnania-za-uhradu-a-povinnosti-sprostredkovatelov>>

- plánovanie a riadenie ľudských zdrojov – plánovanie potrieb zákazníkov z hľadiska počtu a štruktúry,
- získavanie, výber a adaptácia zamestnancov – určenie spôsobov na pokrytie potrieb ľudských zdrojov, metódy výberu nových zamestnancov a ukončenia pracovného pomeru,
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci – prevencia rizík a starostlivosť o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci,
- rozvoj a vzdelávanie – analýza a identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov a rozvoja manažmentu.¹⁸

Personálna stratégia definuje zámery firmy pokiaľ ide o to, čo chce organizácia spraviť a čo všetko treba zmeniť v oblastiach personálneho riadenia, aby sa uľahčilo dosiahnutie cieľov spoločnosti. Medzi hlavné oblasti, v ktorých by mali byť spracované personálne stratégie, je formovanie podnikovej pracovnej sily, rozvoj pracovníkov, odmeňovanie pracovníkov a zamestnanecké vzťahy. Vzájomný vzťah medzi strategickým riadením ľudských zdrojov a personálnymi stratégiami je porovnateľný so vzťahom medzi strategickým riadením a stratégiami spoločnosti alebo podniku. Personálne a podnikové stratégie môžu byť výsledkom prístupu, ktorý detailne špecifikuje zámery organizácie týkajúce sa kľúčových problémov a jednotlivých funkcií alebo činností.¹⁹

Stratégia ľudských zdrojov vymedzuje zámery organizácie, čo by mala spraviť a čo by mala zmeniť v riadení ľudských zdrojov tak, aby dosiahla vytýčených cieľov. Vyžaduje to zohľadniť tak externé ako aj interné podmienky organizácie a na ňu kladené požiadavky, potreby a očakávania zamestnancov. Stratégia personálnych zdrojov je formulovaná vo väzbe na stratégiu firmy. Niekedy je preto považovaná za stratégiu druhého či tretieho radu. Stratégiu ľudských zdrojov formuluje,

- vízia budúcnosti v oblasti ľudských zdrojov,
- poslanie organizácie voči zamestnancom,
- hodnoty, ktoré formujú aktivity organizácie,
- súčasné stratégie a ciele organizácie,

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 20s. ISBN 978-80-7400-147-9

¹⁹ ARMSTRONG, Michael, *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 176s. ISBN 80-7169-614-5

- obor činností organizácie (jej súčasná štruktúra produktov či služieb s potrebami ľudských zdrojov),
- prehľad strategických predností firmy,
- prehľad strategických nedostatkov organizácie,
- súčasná stratégia personálnych zdrojov (získavanie, stabilizácia a uvoľňovanie),
- dopad uvedených skutočností na plánovanie ľudských zdrojov.²⁰

Organizačné usporiadanie personálneho útvaru závisí najmä od veľkosti organizácie, na miere decentralizácie činností a na role ľudí, ktorí sú v danom personálnom útvare zamestnávaní. Podľa prieskumu Incomes Data services závisí množstvo personalistov v organizácii podľa jej veľkosti, teda v malých a stredných podnikoch so zamestnancami medzi 1 až 199 je počet personalistov 4 a viac, vo veľkých organizáciách s počtom zamestnancov viac ako 500 je množstvo personalistov 20.²¹

Jednou z hlavných aktivít personálneho manažmentu v rámci organizácie je rozhodovanie o obsahu pracovných miest a ich rolí, jednotlivých úlohách, zodpovednosti a vzťahoch medzi pracovným miestom alebo pracovníkom, ktorý dané pracovné miesto obsadil a ostatnými zamestnancami.²²

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 116s. ISBN 978-80-7400-347-9

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s, 2015. 82s. ISBN 978-80-247-5258-7

²² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999, 44s. ISBN 80-7169-614-5

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je návrh možností využitia outsourcingu v podnikovej praxi. Pre hlbšiu analýzu danej problematiky je záverečná práca rozdelená do 6 čiastkových cieľov. Chronologické poradie čiastkových cieľov bolo nasledovné:

1. Rozpracovanie súčasného stavu danej problematiky na základe odbornej literatúry.
2. Identifikácia vhodných personálnych činností na outsourcing.
3. Porovnanie využitia outsourcingu troch firiem v rámci všetkých oblastí.
4. Analýza využitia outsourcingu vo vybranom subjekte v oblasti ľudských zdrojov.
5. Fluktuácia agentúrnych zamestnancov za obdobie troch rokov a jej vplyv na podnik.
5. Analýza výhod a nevýhod outsourcingu z pohľadu podnikov a personálnych agentúr.
7. Spôsoby výberu nových zamestnancov.
6. Vplyv COVID – 19 na vybraný subjekt.

Prvým čiastkovým cieľom bolo rozpracovanie súčasného stavu na základe slovenských a zahraničných zdrojov, prostredníctvom ktorého sme nadobudli teoretické poznatky o danej problematike. Naším druhým čiastkovým cieľom bola identifikácia vhodných personálnych činností na outsourcing, ktorú sme získali od rôznych autorov. Využitie outsourcingu v rámci všetkých oblastí bolo tretím čiastkovým cieľom. Získané údaje sme porovnali medzi tromi podnikmi a znázornili ich do podoby grafov. Na analýzu outsourcingu v konkrétnom podniku sme sa zamerali na oblasť ľudských zdrojov. Na získanie interných informácií o využití outsourcingu a o výške ročnej fluktuácie agentúrnych zamestnancov v nami vybraných podnikoch sme využili štruktúrovaný rozhovor. Následne sme určili výhody a nevýhody outsourcingu z pohľadu podnikov a opísali spôsoby inzercie zamestnancov. V závere bakalárskej práce sme stručne charakterizovali súčasnú situáciu krízy v dôsledku koronavírusu a jej dopad na vybraný subjekt.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Základným zdrojom dát pre analýzu boli informácie a údaje získané od troch organizácií. Primárne sme sa zamerali na preskúmanie personálnych činností subjektu s najvyšším počtom zamestnancov. U ďalších dvoch subjektov sme zistené skutočnosti prostredníctvom prieskumu čiastočne doplnili pre porovnanie. Prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru sme vybrané subjekty oslovili v rámci nášho prieskumu zameraného na zistenie toho, či tieto vybrané firmy využívajú outsourcing v oblasti ľudských zdrojov. Hlavným zámerom bolo poznať dôvody, ktoré viedli tieto organizácie k využívaniu personálneho outsourcingu. Podľa rozlíšenia veľkosti podnikov v rámci európskej klasifikácie v našom prípade išlo o veľké podniky s počtom zamestnancov nad 250. Pre získanie informácií a údajov potrebných k záverečnej práci nám vybrané podniky poskytli vyjadrenia v rámci štruktúrovaných rozhovorov (príloha 1). Prostredníctvom nich sme získali absolútne hodnoty o celkovom počte zamestnancov vo firmách a o počte zamestnancov zamestnaných v rámci outsourcingu. V rámci zisťovania sme sa konkrétne zamerali na lízing a sprostredkovanie zamestnania za úhradu. Vo veci našej žiadosti o poskytnutie informácií o ročnej fluktuácii kmeňových zamestnancov nám jeden oslovený subjekt poskytol percentuálne vyjadrenie fluktuácie počas troch predchádzajúcich rokov.

Teoretické údaje, poznatky a odborné informácie sme získali z odborných publikácií, vedeckých príspevkov, špecializovaných časopisov a hodnoverných internetových zdrojov. Získavanie údajov bolo pomocou metódy empirie a pozorovania. Spracovanie, úpravy a následné vyhodnotenia boli uskutočnené pomocou matematicko-štatistických metód, logických metód, metódou dedukcie, analýzou, syntézou a komparáciou. K dosiahnutiu plánovaného cieľa boli v práci použité štandardné empirické postupy a aplikované metódy. Syntézou boli získané údaje kvantifikované a následne usporiadané do logických prehľadov. Analytické údaje sme spracovali do prehľadných tabuliek a grafov, ktoré názorne vykresľujú stav a využitie outsourcingu vo vybraných organizáciách. Na základe žiadostí oslovených podnikov sme tieto subjekty v práci anonymizovali.

3.1 Charakteristika subjektu A

Skúmaný subjekt „A“ je výrobcom automobilov svetovej kvality. Spoločnosť bola založená v roku 1944 a je najstaršou juhokórejskou automobilkou. V 14 výrobných a montážnych závodoch v piatich krajinách dokáže ročne vyrobiť viac ako 3,5 milióna vozidiel. V roku 2017 ich prostredníctvom siete oficiálnych zastúpení v 180 krajinách sveta predala viac ako 2,7 milióna. V roku 2018 dosiahla spoločnosť „A“ tržby na úrovni 5,2 miliárd eur. Za rok 2016 odviedla spoločnosť na dani z príjmov do štátneho rozpočtu Slovenskej republiky sumu presahujúcu 73 miliónov eur. Od spustenia výroby automobilka na dani z príjmov zaplatila už viac ako 392 miliónov eur a potvrdila svoje miesto medzi najväčšími platcami korporátnej dane na Slovensku. Výskumné a vývojové centrá, ktoré sa venujú vývoju nových modelov a technológií sú v štyroch krajinách, pričom hlavný vývoj prebieha v Južnej Kórei. Výskum a vývoj pre európsky trh sa nachádza v Nemecku. Spoločnosť pôsobí taktiež na Slovensku. Subjekt v rámci Slovenska zamestnáva 3640 zamestnancov k 10.2.2020.

3.2 Charakteristika subjektu B

Subjekt „B“ je najhlavnejším dodávateľom komponentov pre spoločnosti pôsobiace v automobilovom priemysle. Od svojho založenia v roku 1977 v Južnej Kórei firma neustále rozširuje. K najvýraznejšiemu rastu došlo v posledných 5 rokoch. Kľúčovými odberateľmi daného subjektu sú spoločnosti General Motors, Hyundai Motors, Kia Motors, Daimler, Volkswagen, Nissan a Renault. Spoločnosť má svoje pobočky v Južnej Kórei, Indii, Číne, Rusku, Nemecku, Mexiku, Českej republike a v Slovenskej republike. Subjekt v rámci Slovenska zamestnáva 4700 zamestnancov k 1.1.2020.

3.3 Charakteristika subjektu C

Spoločnosť „C“ je technologickým podnikom s vedúcim postavením vo svete, ktorý je dodávateľom komponentov pre automobilový a ostatný priemysel s globálnou pôsobnosťou. S presnými komponentmi a systémami v motoroch, prevodovkách a podvozkoch, ako aj riešeniami valivých a klzných ložísk pre množstvo priemyselných použití rozhodujúcou mierou prispieva k mobilite zajtrajška.

4 Výsledky práce

V tejto kapitole spracujeme poskytnuté údaje subjektov A,B,C do prehľadných tabuliek a grafov a následne analyzujeme subjekt A z hľadiska využitia outsourcingu v oblasti ľudských zdrojov.

4.1 Porovnanie využívania outsourcingu firiem v rámci všetkých oblastí

Súčasťou krátkeho prieskumu bolo zistenie využitia outsourcingu nami vybranými subjektmi. Z dostupných zdrojov sme zistili, že každý subjekt využíva túto mieru zamestnávania v inom rozsahu.

Údaje o využití outsourcingu v troch vybraných subjektoch sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Podiel využitia outsourcingu

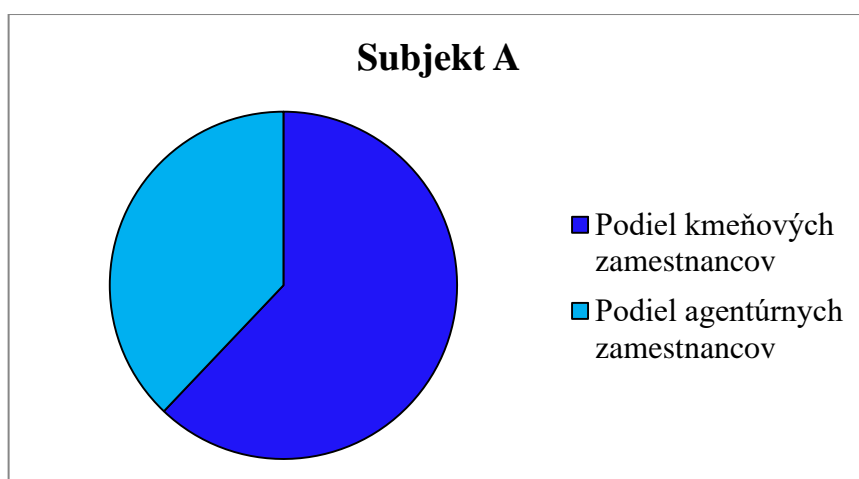
Podiel využívania outsourcingu	Subjekt		
	„A“	„B“	„C“
Celkový počet zamestnancov	3 640	4 700	440
Počet agentúrnych zamestnancov	1 380	900	238
Podiel agentúrnych zamestnancov z celkového počtu zamestnancov	37,91 %	19,15 %	54,09 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že využitie outsourcingu nemá žiaden dopad na veľkosť organizácie. Podnik s vysokým počtom zamestnancov má percento agentúrnych zamestnancov v pomere menšie, ako podnik s počtom zamestnancov 440 k 1.1.2020. Hlavnou výhodou vysokého počtu agentúrnych zamestnancov v subjekte C je to, že v prípade rýchlej zmeny a v prípade potreby ponúkajú poskytovatelia služieb outsourcingu subjektom flexibilitu a efektívnosť vo forme spolupráce. V prípade subjektu C však určite dochádza k odlivu know how a môžu vzniknúť aj kvalitatívne riziká.

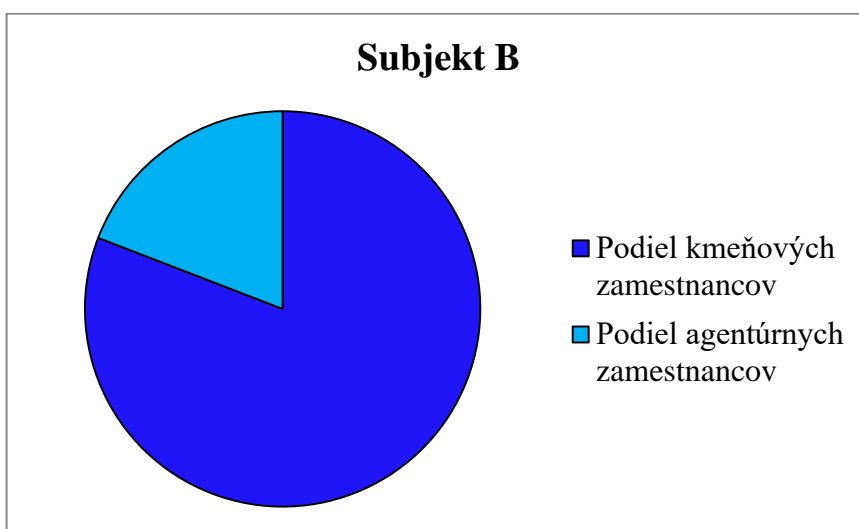
Percentuálne vyjadrenie agentúrnych zamestnancov vo všetkých troch podnikoch sa nachádza v nižšie uvedených grafoch 1,2 a 3.

Graf 1 Podiel kmeňových zamestnancov a agentúrnych zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

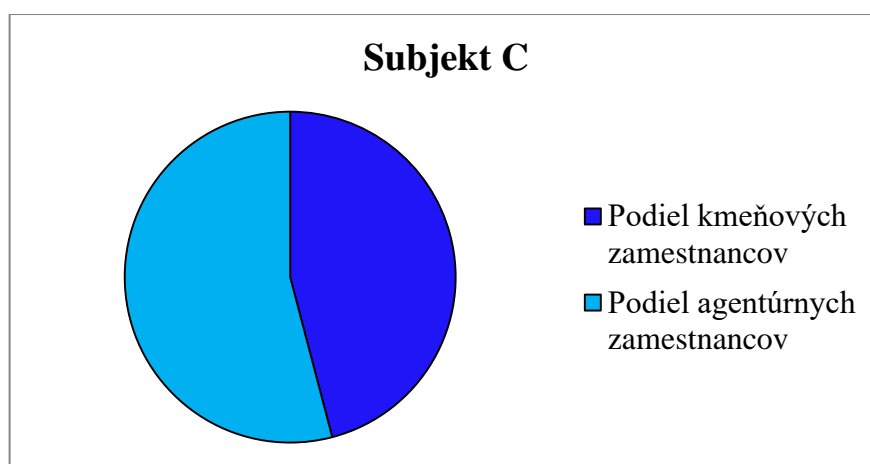
Graf 2 Podiel kmeňových zamestnancov a agentúrnych zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúci graf prehľadne vykresľuje stav subjektu C o využití outsourcingu a je zjavné, že túto externú formu využíva najviac spomedzi všetkých troch podnikov. Podľa teoretických poznatkov môžeme konštatovať, že podnik C čelí množstvu výhod, ale aj nevýhod agentúrneho zamestnávania.

Graf 3 Podiel kmeňových zamestnancov a agentúrnych zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2 Analýza využívania outsourcingu vo vybranom subjekte A

Táto analýza bola vykonaná komparáciou získaných a spracovaných informácií a údajov vo veci personálneho outsourcingu v rámci definovanej oblasti využívaného spoločnosťou A. Pri vykonávaní tejto analýzy sme zamestnancom personálneho oddelenia zvolenej spoločnosti poskytli štruktúrovaný rozhovor, na základe ktorého máme k dispozícii údaje za obdobie troch kalendárnych rokov. V nasledujúcej tabuľke 2 je zobrazený počet agentúrnych zamestnancov v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov počas troch rokov.

Tabuľka 2 Využívanie outsourcingu v oblasti ľudských zdrojov

Rok	Počet zamestnancov		
	2017	2018	2019
Oblasť			
Spracovanie mzdovej agendy	-	-	-
Personálne vyhľadávanie a výber	7	11	7
Poskytovanie zamestnaneckých výhod	-	-	-
Personálny lízing – prenajímanie zamestnancov	15	225	160
Tréningové programy	4	16	10
Vzdelávacie programy	8	12	10
Assesment center – hodnotenie kvality	-	-	-
Personal coaching – rozvíjanie schopnosti zam.	1	1	1
Iné	-	-	-
Spolu	35	265	188

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vo veci kvantifikovania toho, koľko zamestnancov subjekt „A“ zamestnáva v rámci leasingu a koľko zamestnancov má sprostredkovaných za úhradu, daný subjekt uvádza to, že na leasing počas troch kalendárnych rokov zamestnáva najviac zamestnancov. V roku 2017 podnik zamestnával v rámci lízingu 15 zamestnancov, čo je viac ako 40% celkových agentúrnych zamestnancov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V roku 2018 sa využívanie outsourcingu v oblasti personálneho leasingu zvýšilo na 225 pracovníkov a v roku a 2019 to bolo 160 externých subjektov.

Ako dôvod k personálnemu lízingu podnik uvádza vyššiu flexibilitu a využitie doby zamestnania v ADZ na úplné zaškolenie zamestnancov. Podľa názoru daného subjektu vedia agentúry dočasného zamestnávania využiť úspory z rozsahu, pričom zdroje, ktoré využívajú napríklad do reklamy, môžu využiť pri viacerých užívateľských zamestnávateľoch. K tréningovým programom, vzdelávacím programom ako aj personálneho koučingu uvádza, že často krát ide o špecifické formy vzdelávania, ktoré nevyužíva v takej miere, aby bolo efektívne z pohľadu nákladov zamestnať príslušných lektorov na trvalý pracovný pomer. Spoločnosť spolupracuje s úradmi práce, ktoré im pravidelne odporúčajú kandidátov, ktorí by mohli byť vhodní na prácu v spoločnosti.

Vo veci kvantitatívnych ukazovateľov miery fluktuácie a mobility kmeňových zamestnancov nám spoločnosť uvádza, že fluktuácia v ich spoločnosti sa dlhodobo drží pod priemernou úrovňou fluktuácie v rámci zamestnávateľov na SR. Už niekoľko rokov sa pohybuje či už tesne nad, prípadne tesne pod 10 % ročne. Miera fluktuácie kmeňových zamestnancov počas troch rokov je zobrazená v nasledujúcej tabuľke 3.

Tabuľka 3 Miera fluktuácie kmeňových zamestnancov počas troch rokov

Rok	2017	2018	2019
Ročná fluktuácia kmeňových zamestnancov	1,47 %	12,1 %	8,19 %
Fluktuácia vyjadrená v počte zamestnancov	54	458	298

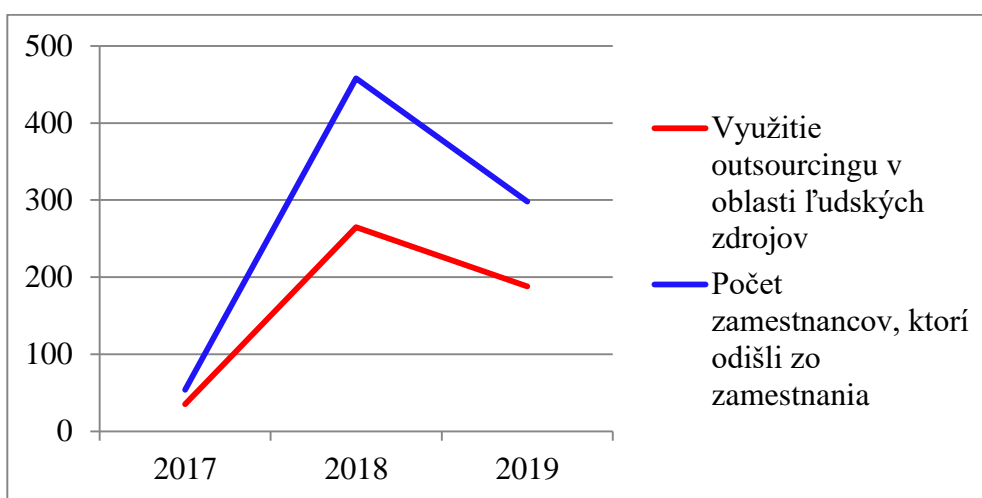
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z podniku ročne odíde v priemere 300 kmeňových zamestnancov. Podľa organizácie je dôvodom do veľkej miery aj lokalita spoločnosti, ktorá patrí k najvýznamnejším zamestnávateľom v rámci širšieho regiónu a to nielen v oblasti odmeňovania, ale aj v mnohých iných, vrátane podmienok zamestnávania. Ako nám

uviedol zdroj, vo väčšine prípadov ide o nežiaducu fluktuáciu, a tak by mal podnik pri aktuálnej výške fluktuácie zohľadňovať aj priame a nepriame náklady, teda odstupné, administratívne náklady podľa platnej legislatívy. Následne by musel vynaložiť nepriame náklady spojené so získavaním nových zamestnancov.

Všetky dostupné údaje o počte zamestnancov, ktorí v priebehu troch rokov opustili svoje pracovné pozície a o obsadení agentúrnych zamestnancov v rámci outsourcingu v oblasti ľudských zdrojov sme zobrazili v nasledujúcom grafe 4.

Graf 4 Vzťah medzi fluktuáciou podniku a využitím outsourcingu počas troch rokov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z uvedeného vzťahu, ktorý je zobrazený na grafe, sa nám javí, že spoločnosť sa každoročne snaží do určitej miery pokryť fluktuáciu práve využitím dlhodobého zmluvného vzťahu s vonkajším subjektom, ktorý im nahradí stratených zamestnancov, a poskytne im tak opäť potrebné služby v oblastiach podnikovej činnosti. Ako príklad môžeme uviesť rok 2019, kedy fluktuácia dosahovala výšku až 12%, čo v tejto spoločnosti predstavovalo 458 zamestnancov. V tom istom roku podnik využil služby outsourcingu a zamestnal tak v rámci riadenia ľudských zdrojov 265 ľudí. V ostatných rokoch sa zvýšeným percentom fluktuácie lineárne zvýšil aj počet získania pracovníkov z externých špecializovaných firiem. Domnievame sa, že podľa vybranej vzorky využitia outsourcingu v oblasti ľudských zdrojov nastáva v ostatných oblastiach, ktorých údaje o využití outsourcingu nám subjekt neposkytol, rovnaký jav, a to taký, že predovšetkým nežiaducu fluktuáciu je možné sčasti pokryť agentúrnymi zamestnancami.

Outsourcing je tak pre spoločnosť jednou z hlavných metód rozširovania personálu bez toho, aby sa menil počet kmeňových zamestnancov.

Pri špecifikovaní výhod, prípadne nevýhod agentúrnych zamestnancov, skúmaný subjekt uvádza, že v prípade lízingu jednou z výhod je vyššia flexibilita získavania zamestnancov a získaný kvalifikovaný personál. V tomto prípade majú mať zamestnanci firmy väčší priestor vykonávať iné potrebné činnosti. Ako nevýhodu vidia nemožnosť kontroly, nedokážu sa dostať do všetkých systémov a vyššie náklady. Taktiež nižšia flexibilita v prípade potrebných zmien, ak chcú niečo zmeniť, sú potrebné spomínané vyššie náklady, tým aj vyšší čas.

4.3 Štruktúra výberu zamestnancov subjektu A

V oblasti kvantifikácie nákladov na prijímanie nových zamestnancov (inzercia, školenia) subjekt, ktorý je predmetom prieskumu, uvádza, že pri obsadzovaní pracovnej pozície využíva viaceré online a offline nástrojov. Pre spoločnosť online nástroje predstavujú veľmi populárny spôsob získavania zamestnancov a preto sa snaží voľné pozície inzerovať prostredníctvom platenej inzercie, ale aj prostredníctvom sociálnych sietí ako je Facebook, LinkedIn. Využívajú taktiež internetový portál profesia. Ako offline nástroje firma využíva inzerovanie prostredníctvom billboardov a časopisov.

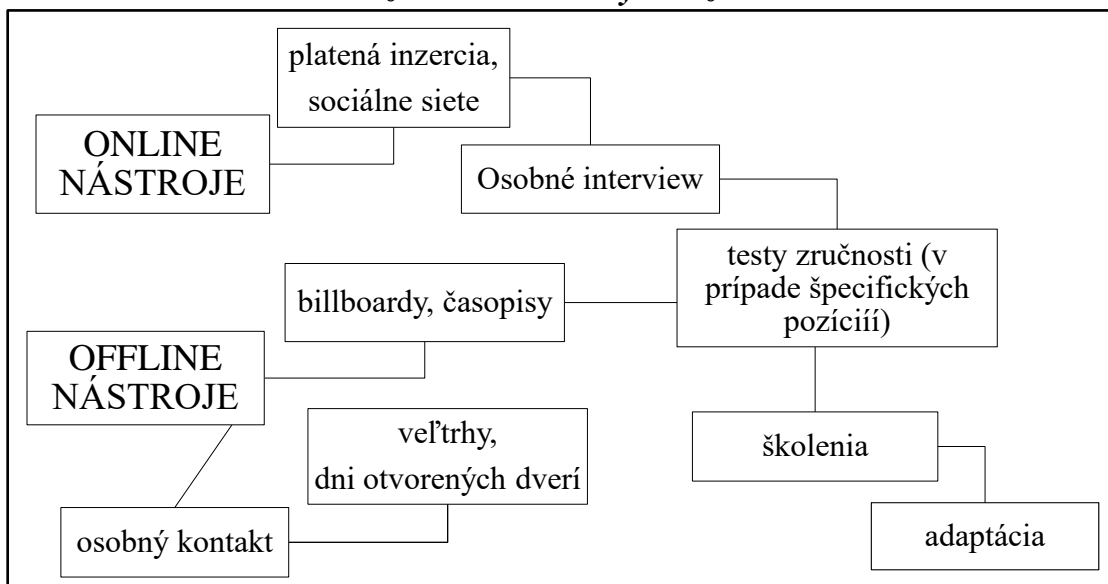
Ako najdôležitejší nástroj však považujú osobný kontakt, preto sa pravidelne zúčastňujú na veľtrhoch, akciách organizovaných úradmi práce a organizujú dni otvorených dverí. Inzerovanie pracovných miest závisí od samotnej pozície. V roku 2018 spustili aj vlastnú kampaň, ktorú im pripravila externá firma. Cena za poskytnutie takejto reklamy závisí na intenzite a dĺžke. Pri celkovom porovnaní daného trhu sa ceny v spomínaných službách pohybujú až na úrovni cca 100.000 eur.

Spoločnosť uvádza aj to, že samotné náklady na zamestnanca predstavujú nielen inzerciu. Výberový proces zastrešujú vlastnými "recruitermi", ktorí mávajú s každým uchádzačom o zamestnanie osobné interview. Tí sú prítomní pri uskutočňovaní testov zručnosti v prípadoch špecifických pozícií napr. na montáži, resp. vykonávaní náročnejších testov ako je čítanie technickej dokumentácie. Pri nástupe do spoločnosti absolvujú zamestnanci povinné školenia, kde spoločnosť interných lektorov. Následne má subjekt vo výrobe zamestnancov tzv. trénerov, ktorí zaučajú a venujú sa nováčikom na lepšiu adaptáciu. Títo tréneri počas prvých troch mesiacov sa zamestnancom venujú, zaučujú ich

a v prípade nevhodnosti konkrétnej pozície umiestňujú zamestnanca na inú pracovnú pozíciu, a to podľa vedomostných a fyzických predpokladov jednotlivých zamestnancov.

Na obrázku 1 sú zobrazené spôsoby, akými subjekt prijíma nových zamestnancov.

Obrázok 1: Štruktúra výberu zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

4.4 COVID – 19 a jeho vplyv na subjekt A

Vplyvom koronavírusu by sa funkcie outsourcingu, akými sú ľudské zdroje či účtovníctvo nemali vôbec spomaliť, aj napriek tomu, že hospodárstvo stagnuje. Práve naopak, v súčasnej situácii je veľmi dôležitá podpora zamestnancov a sledovanie výdavkov spoločnosti.

Súčasná situácia koronavírusu ovplyvnila aj nami vybraný subjekt. Ako nám uviedol zdroj, ešte v roku 2019 plánovala spoločnosť trojzmennú prevádzku, avšak momentálny stav túto možnosť úplne vylúčil a podnik zaviedol prevádzku na dve zmeny. Dôvodom je znížený dopyt po automobiloch, aktuálne najmä v Európe, kde sa vyrábané produkty predávajú.

Podnik nám poskytol informácie o priemernom štvrťročnom predaji automobilov počas štyroch rokov v Taliansku. Dôvodom výberu tohto trhu je skutočnosť, že Taliansko je pre spoločnosť jedným z najväčších odberateľov.

V nasledujúcej tabuľke 4 sme zobrazili údaje získané prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru, ktoré vypovedajú o priemernom štvrt'ročnom predaji automobilov do Talianska.

Tabuľka 4 Priemerný štvrt'ročný predaj automobilov na taliansky trh

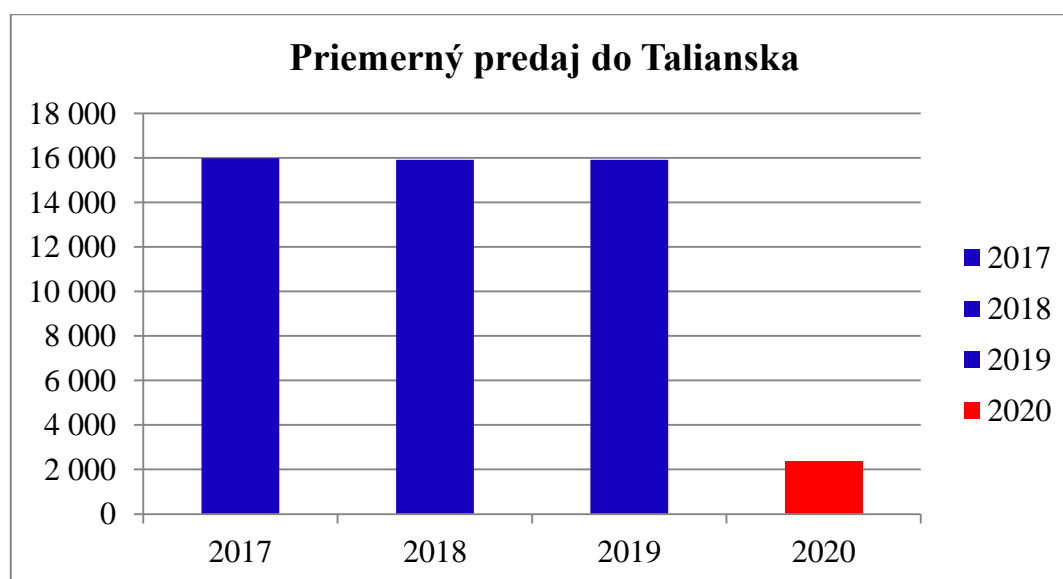
Rok	2017	2018	2019	2020
Počet predaných automobilov do Talianska	15 985	15 919	15 853	2 387

Zdroj: štruktúrovaný rozhovor, vlastné spracovanie

Taliansky trh zaznamenal obrovský pokles, konkrétne ide o pokles až vo výške 85%, čo sa objavuje na znížených objednávkach v závode. Analyzovaný subjekt tiež uvádza, že dlhodobé vyhliadky si dnes v spoločnosti nikto nedovolí s určitosťou potvrdiť, avšak všetko nasvedčuje tomu, že práve automobilový priemysel bude jedným z najpostihnutejších oblastí podnikania.

Získané údaje sme následne znázornili do grafu 5.

Graf 5 Priemerný štvrt'ročný predaj automobilov na taliansky trh



Zdroj: vlastné spracovanie

Negatívne dopady má vírus aj na dodávateľsky reťazec, najmä však na zamestnancov, ktorých spoločnosť vypláca priemernou mzdou vo výške 60 – 65%. Toto riešenie zabezpečuje ľuďom príjem, avšak z pohľadu firmy ide o veľkú stratu, keďže spoločnosť vypláca zamestnancom určitú náhradu mzdy zamestnancov, ktorí nič nevyrábajú.

5 Diskusia

Zo spracovania získaných údajov vyplýva to, že organizácie čoraz viac uznávajú strategický význam personálnej funkcie. Z personálneho pohľadu dávajú dôraz na zabezpečenie strategických činností podniku. Potvrďuje sa, že personál je neoddeliteľnou súčasťou na zabezpečenie cieľov podniku.

Táto práca bola zameraná na outsourcing zamestnancov personálnych činností, a bolo zistené to, že vybrané organizácie takto zabezpečujú svoje ciele.

Medzi hlavný dôvod voľby outsourcingu v nami analyzovanom podniku sa považuje titul flexibility a možnosť rýchleho získania kvalifikovaného personálu. Stotožňujeme sa tak s názorom Clicka a Dueninga, ktorí vo svojej publikácii charakterizovali outsourcing ako prostriedok umožňujúci prenos sekundárnych činností na externé subjekty a zlepšenie flexibility podniku. Outsourcing podniku ponúka taktiež rýchlu náhradu stratených kmeňových zamestnancov, avšak s týmto sú spojené aj nevýhody, ktorým podnik musí čeliť. Ako hlavnú nevýhodu agentúrnych zamestnancov uvádzajú nemožnosť kontroly a vyššie náklady. S týmito rizikami sme sa oboznámili v teoretickej časti našej bakalárskej práce, ktoré sa potvrdili aj v analyzovanom subjekte.

Zistili sme, že outsourcing je významnou súčasťou súčasnej stratégie ľudských zdrojov a v rámci funkcie riadenia personálu môže organizácii poskytnúť náskok pred konkurenciou a má dopad na organizačnú výkonnosť.

V oblasti ľudských zdrojov je výhodou outsourcingu personálnych činností to, že dodávateľ poskytuje službu efektívnejšie. Schopnosti, zručnosti a znalosti poskytovaného personálu sú lepšie ako schopnosti interných zamestnancov. Organizácie tak môžu využívať tieto výhody od dodávateľov služieb. Odbornosť poskytovateľov personálu, znalosť právnych predpisov oblastiach týkajúcich sa zamestnanosti, odmeňovania a personálnych kompetencií je vyššia, pretože je jadrom ich činnosti.

Subjekty využívajú outsourcing pre zabezpečenie svojho výrobného procesu. Dôvodom outsourcingu personálnych činností je úspora nákladov, dôvody organizačné, a preto firmy zadávajú požiadavky na externých dodávateľov, čím sa organizácie vyhnú väčším investíciám, pretože môžu pracovať s nákladovo efektívnymi poskytovateľmi personálu.

Z teoretických zdrojov vieme, že vedenie účtovníctva je typickým príkladom outsourcovanej činnosti. Spracovanie účtovníctva predstavuje pre väčšinu spoločností nutné zlo, a preto to radšej prenecháva externým dodávateľom. Skúmané subjekty si však danú oblasť zabezpečujú vo vlastnej réžii a nevyužívajú outsourcing v oblasti financií a účtovníctva. Dôvodom je to, že sa jedná o veľkých zamestnávateľov s dostatočným počtom kmeňových zamestnancov s odbornými kompetenciami. Oslovené subjekty nevyužívajú outsourcing ani v oblasti ekológie, enviromentu a taktiež nie pri vede a výskume.

Záver

Outsourcing podnikových činností predstavuje možnosť organizácie sústrediť sa na hlavný obor podnikania a zároveň prenechať vedľajšie činnosti externým dodávateľom. Ide o činnosti, ktoré sú pre podnik strategické, ale aj o také, ktoré negenerujú zisk. Väčšina firiem vníma výhodu outsourcingu v znižovaní nákladov a faktu, že podporné podnikové činnosti môžu externí dodávatelia zaistiť lepšie ako samotná organizácia. Lepšie a kvalitnejšie zabezpečenie týchto činností je predovšetkým v špecializácii poskytovateľov externých služieb.

V bakalárskej práci sme sa zaoberali problematikou outsourcingu personálnych činností v podnikovej praxi.

Pomocou odbornej literatúry sme vymedzili základné informácie o outsourcingu a vytvorili tak ucelený pohľad k lepšiemu pochopeniu problematiky. Teoretická časť bola venovaná obecné outsourcingu a charakteristike jeho výhod a rizík. Súčasťou teórie bolo vysvetlenie pojmov sprostredkovateľské agentúry a personálne činnosti, ktoré úzko súviseli s danou témou.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bol návrh možností využitia outsourcingu v podnikovej praxi. Na dosiahnutie tohto cieľa nám analyzované subjekty poskytli štruktúrovaný rozhovor a získané údaje sme v jednotlivých kapitolách spracovali do tabuliek a grafov. Vďaka teoretickému spracovaniu danej problematiky bolo jednoduchšie pochopiť priebeh outsourcingu v nami vybraných podnikoch.

Organizácie by mali považovať outsourcing personálnych činností za veľmi dôležitý. Tento prispieva k prenosu poznatkov od externých dodávateľov k interným zamestnancom a vytvára priestor pre organizácie k tomu, aby znížili svoje prevádzkové náklady a postavili ich na konkurenčnom základe. V priebehu spracovania bakalárskej práce sme si uvedomili, že outsourcing nie je chápaný iba ako metóda znižovania nákladov, ale najmä ako pomoc pre podniky zefektívniť ich činnosti.

Predtým, ako organizácie implementujú proces outsourcingu, mali by najprv školením zabezpečiť, aby zamestnanci mali vedomosti a predstavu o tomto procese. Zamestnávateľia by sa mali čo najviac snažiť o to, aby vládol dobrý vzťah medzi internými a externými zamestnancami organizovaním formálnych aj neformálnych stretnutí s cieľom

ich spájať ich dohromady. Zamestnanci by mali vidieť outsourcing personálnych činností ako príležitosť na ich konkrétne rozvinutie v oblastiach, ktoré sú pre organizáciu dôležité.

Bibliografické zdroje

A|K|M|V advokátska kancelária, *Dočasné pridelenie zamestnancov a outsourcingová zmluva*, cit. 04.12. 2019, <<https://www.istp.sk/clanok/14323/docasne-pridelenie-zamestnancov-a-outsourcingova-zmluva>>

A|K|M|V advokátska kancelária, *Sprostredkovanie zamestnania za úhradu a povinnosti sprostredkovateľov*, cit. 09.03.2017, <https://www.akmv.sk/sprostredkovanie-zamestnania-za-uhradu-a-povinnosti-sprostredkovatelov>

ARMSTRONG, Michael, *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 176s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael, *Personální management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 403s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999, 44s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 458s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s, 2015. 82s. ISBN 978-80-247-5258-7

BROWN, Douglas, WILLSON, Scott. *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges and opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. 79s. ISBN-13 978-0-471-71889-5

CLICK, L. R., DUENING N. T., *Business process outsourcing: the competitive advantage*, John Wiley & Sons, Inc., 2005, s. 158.

DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva - VOKOUNOVÁ, Dana *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 95s. ISBN 80-225-2109-4

DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva - VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 87s. ISBN 80-225-2109-4

DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva - VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 97s. ISBN 80-225-2109-4

DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva - VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 87s. ISBN 80-225-2109-4

DAŇO, Ferdinand. - HANULÁKOVÁ, E. - VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: EKONÓM, 2005. 89s. ISBN 80-225-2109-4

DOMINGUEZ, Linda. *The Manager's Step-by-step guide to outsourcing*. The McGraw-Hill Companies. United states of America: Inc., 2006. 7s. ISBN 0-07-148310-1

DOMINGUEZ, Linda. *The Manager's Step-by-step guide to outsourcing*. The McGraw-Hill Companies. United states of America: Inc., 2006. 5s. ISBN 0-07-148310-1

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 63s. ISBN 978-80-7400-347-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 116s. ISBN 978-80-7400-347-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 20s. ISBN 978-80-7400-147-9

MORAVČÍK, Tomáš. *Strach slovenských firiem z outsourcingu*. Doprava a logistika 4, 2010. 22s.

OLŠOVSKÁ, Andrea - et al.. *Agentúrne zamestnávanie*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 47s. ISBN 978-80-8168-288-9

OLŠOVSKÁ, Andrea - et.al.. *Agentúrne zamestnávanie*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 58s. ISBN 978-80-8168-288-9

RYDVALOVÁ, Petra - RYDVAL, Jiří. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 3s. ISBN 978-80-25118-07-8

Zákon č. 311/2001 Z. z. *Zákoník práce*.

Zákon č. 404/2001 Z. z. *o pobyte cudzincov a o zmene a doplnení niektorých zákonov*.

Zákon č. 460/1992 Z. z. *Ústava Slovenskej republiky*.

Zákon č. 5/2004 Z. z. *o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov*.

Zákon č. 82/2005 Z. z. *o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávani a o zmene a doplnení niektorých zákonov*.

Prílohy

Štruktúrovaný rozhovor

Spoločnosť:

zamestnáva kmeňových zamestnancov

a využíva outsourcing v rámci oblasti:

1. Ľudských zdrojov

• **1.1** činnosti na spracovanie mzdovej agendy za obdobie troch predchádzajúcich kalendárnych rokov

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

• **1.2** personálne vyhľadávanie a výber;

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

• **1.3** zamestnanecké výhody a benefity;

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

• **1.4** personálny lízing;

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

• **1.5** tréningové programy;

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

• **1.6.** vzdelávacie programy;

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

• **1.7** assesment center;

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

• **1.8** personálny kaučing;

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

• **1.9** outplacement;

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

• **1.10** iné ;

Nie Áno počet osôb v roku 2017 počet osôb v roku 2018 počet osôb v roku 2019

V prípade, že zamestnávate zamestnancov formou outsourcingu uveďte:

- koľko zamestnancov je lízingovaných a koľko zamestnancov je sprostredkovaných za úhradu;
- dôvody outsourcingovania;
- výhody a nevýhody agentúrnych zamestnancov;
- kvantitatívne ukazovatele miery fluktuácie a mobility;
- náklady na prijímanie nových zamestnancov (inercia, školenia).
- vplyv COVID - 19 na podnik