

Využitie outsourcingu vo verejnom sektore

Anotácia: Príspevok sa zaoberá možnosťami implementácie moderného nástroja manažmentu –outsourcingu, ktorý sa využíva na zefektívnenie riadenia nielen v ziskovo orientovaných podnikoch, ale aj v organizáciách a inštitúciách patriacich do verejného sektora. V príspevku sú uvedené poznatky o spôsobe realizácie outsourcingu v interných organizačných jednotkách vykonávajúcich svoju činnosť v rámci rezortu Ministerstva obrany SR.

Kľúčové slová: outsourcing, manažment, ozbrojené sily.

V riadení organizácií verejného sektora sa od 90. rokov 20. storočia postupne zavádzajú princípy „**New Public Management**/New Public Sector Management“, ktorý možno vymedziť ako zavádzanie metód riadenia známych z podnikového prostredia do prostredia verejného sektora, a to pod heslom: “šetriť a súčasne zvyšovať efektívnosť“, pričom „na službu orientované riadenie organizácií verejnej správy“ je založené na myšlienke existovania „štíhleho štátu“.¹

Mnoho inovácií vo verejných organizáciách bolo inšpirované manažmentom zo súkromného sektora. Hlavným motívom je snaha o maximalizáciu úžitku (zvýšenie množstva poskytovaných verejných statkov), ktorý sa môže dosiahnuť z verejných zdrojov a zvyšovanie flexibility fungovania verejného sektora. Klasický spôsob riadenia z predchádzajúceho obdobia je postupne nahrádzaný modelom zavádzajúcim prvky súťaže na trhu, so súčasným sledovaním ekonomických ukazovateľov. Ciele reformných krokov sa sústreďujú predovšetkým na zvyšovanie efektívnosti, decentralizáciu, rast transparentnosti a zodpovednosti a zvyšovanie kvality verejných služieb. V súčasnosti dochádza k zblížovaniu manažmentu vo verejnom a súkromnom sektore, pričom toto zblížovanie sa prejavuje spôsobom hospodárenia so zdrojmi. Verejné organizácie sa čoraz viac orientujú na zákazníka a manažéri majú viac voľnosti pri finančnom a personálnom rozhodovaní.²

Požiadavky na zlepšovanie poskytovaných verejných služieb budú aj v ďalšom období neustále narastať, čo bude mať dosah aj na úlohy, roly, znalosti a schopnosti manažérov pôsobiacich vo verejnom sektore.

1. OUTSOURCING – MODERNÝ NÁSTROJ MANAŽMENTU

Súčasťou reformných krokov v oblasti manažmentu verejného sektora je využívanie overených postupov z podnikového prostredia, napr.: TQM, Benchmarking, Value for Money, Outsourcing, Public Private Partnership, Management by Objectives a pod. Jedným z uvedených nástrojov je aj outsourcing, ktorý by sme mohli definovať takto: “**Outsourcing predstavuje systém úmyselného a cieľavedomého vyčleňovania a odovzdávania (delegovania) činnosti externému partnerovi, čo má za následok nákup tovaru či služieb od cudzích podnikov namiesto vykonávania týchto činností vo vlastnej réžii. Ide o vyčleňovanie skôr vykonávaných činností, ktoré majú charakter doplnkový a v prevažnej väčšine netvorí pridanú hodnotu, ale pritom sú nevyhnutné. Outsourcing je taký stav, keď vstup, ktorý by inak podnik získal z vlastných zdrojov, kúpi od iného podnikateľského subjektu ako službu, prípadne ako výrobok**“.³

Outsourcing sa považuje za súčasť širšie koncipovaných metód alebo techník, ktoré smerujú k „štíhlejšej“ a menšej organizácii. Možné oblasti činností organizácie, ktoré môžu

¹ KUBÍK, J. Management ve veřejné správě. 2005. s. 212.

² WRIGHT, G., NEMEC, J. Manažment veřejné správ. 2003. s.26.

³ LEDNICKÝ, V. Outsourcing a jeho aktuální podoby používané v současné době. 2004. s. 66.

byť vykonávané formou outsourcingu (dodávateľským spôsobom) sú nasledovné: personálny manažment, školenie a vzdelávanie zamestnancov, poradenstvo (právne, účtovné, daňové, ekonomické), finančné a ekonomické činnosti (výpočet miezd, spracovanie cestovných náhrad, účtovníctvo, finančné transakcie, spracovanie daňových priznaní a styk s daňovými úradmi), obchodné procesy (zásobovanie, logistika, distribúcia) prevádzka call centra, interný audit, vedenie spisovej a archívnej služby, technická podpora firmy a informačné technológie (tvorba internetových, intranetových a multimedialných aplikácií), stravovanie zamestnancov, upratovanie, prípadne komplexná údržba budov (facility management) a pod.

K hlavným prínosom využitia metódy outsourcingu patrí:

- **zaistenie a udržanie si konkurencieschopnosti** – organizácia má prístup ku špičkovým kapacitám, najnovším poznatkom a technológiám poskytovateľov služieb (napr. v oblasti IT), a tým jej vzniká možnosť predstihnúť konkurenciu;
- dosiahnutie **vyššej kvality** komplementárnych činností,
- **zvýšenie ekonomickej výkonnosti** organizácie,
- koncentrácia zdrojov na **hlavný predmet činnosti** – organizácia sa môže plne koncentrovať na hlavný predmet (core business) a nerozptyľuje sa pridruženými činnosťami (napr. stravovanie, upratovanie, vedenie účtovníctva),
- **zniženie a kontrola nákladov** – možná transformácia fixných nákladov na náklady variabilné, jednoduchšie plánovanie prevádzkových nákladov, ich vyššia predvídateľnosť. Organizácia nemusí vynakladať finančné prostriedky na vývoj, marketing, obstaranie majetku využívaného na zabezpečenie komplementárnych činností a pritom ho môže plnohodnotne využívať. Takisto nemusí investovať do vzdelávania či udržania úrovne vlastných špecialistov, no pritom ich má k dispozícii podľa potreby. Ak rastú či klesajú požiadavky na technické či personálne zdroje, organizácia nemusí okamžite hľadať dodatočné zdroje alebo riešiť problém, ako využiť prebytočné kapacity.
- **podpora kľúčových kompetencií manažérov** – outsourcing odbremeňuje manažérov od opakujúcich sa (napr. vedenie účtovníctva) a vedľajších činností (oblasť zásobovania, správy budov), a tak im umožňuje sústrediť sa na prioritné oblasti riadenia, zjednodušuje sa manažérska práca;
- **zjednodušenie (sploštenie) organizačnej štruktúry,**
- **zlepšenie imidžu** – organizácie, ktoré sa zaoberajú všetkými činnosťami, môžu byť okolím vnímané ako menej orientované na zákazníka, pretože sa priveľmi venujú interným záležitostiam;
- **oznámenie, prípadne presun rizika na poskytovateľa** – ekonomické riziká spojené s vlastníctvom majetku a vedenie agendy súvisiace s ľudskými zdrojmi prechádza na poskytovateľa outsourcingových služieb, ktorý je povinný riešiť ich.

Okrem nesporných výhod spojených s využívaním tejto metódy znamená outsourcing pre organizáciu aj vznik určitých rizík. Medzi najdôležitejšie riziká spájané s implementáciou outsourcingu možno zaradiť:

- riziko vyplývajúce z **nejasne definovaných cieľov**, ktoré sa majú dosiahnuť (pôjde o úsporu nákladov, zjednodušenie organizačnej štruktúry alebo o zlepšenie podmienok manažérskej práce?),
- **závislosť od cudzieho subjektu**, t. j. od poskytovateľa služieb, ktorý súvisí so stratou vlastného know-how vo vykonávaní danej činnosti,
- riziko **konkurzu dodávateľa služieb**,
- **možný monopol na strane poskytovateľa služieb**, spojený s diktovaním monopolných cien,
- možný **nárast požadovanej ceny** za realizovaný výkon,

- nevyhnutnosť **zásahov do organizačnej štruktúry organizácie**,
- nutnosť riešiť otázku reštrukturalizácie a pracovných síl, **náklady spojené s rekvalifikáciou zamestnancov, prepúšťanie nadbytočných zamestnancov**, riziko nárastu nezamestnanosti,⁴
- **nezvratnosť rozhodnutí** v prípade zlého rozhodnutia, ktoré činnosti outsourcovať,
- **ťažkosti pri vyčísl'ovaní efektov** zavedenia outsourcingu, problémy so získaním vstupných informácií pri rozhodovaní (vyčísl'enie skutočných nákladov činností vykonávaných interne) a následné prijatie zlého rozhodnutia,
- **strata kontroly nad danou činnosťou**, zadávateľ postupne môže strácať prehľad o vývoji a úrovni technológií v danej oblasti a nedokáže posúdiť, či mu dodávateľ v danom čase zabezpečuje primeranú úroveň služieb,
- **strata pocitu spolunáležitosti a lojality zamestnancov** vykonávajúcich služby pre organizáciu,
- **náhrada pracovných vzťahov právnymi**,
- možné problémy súvisiace s **odlišnou organizačnou kultúrou** outsourcingových partnerov, prípadne jazyková bariéra v prípade offshore outsourcingu,⁵
- v niektorých prípadoch **zníženie flexibility** hlavne vo vzťahu k zákazníkom,
- **negatívny názor** na outsourcing vybraných činností **zo strany zákazníkov** a následné prerušenie obchodných vzťahov s danou organizáciou,
- možnosť **poškodenia „dobrého mena“** v dôsledku spolupráce s neserióznymi dodávateľmi,
- **možnosť dlhodobej straty know-how** v určitej oblasti, straty dôležitých schopností organizácie (napr. vedenie účtovníctva) a vznik nebezpečenstva, že znovunadobudnutie týchto spôsobilostí bude spojené so vznikom enormných finančných nákladov a časovou náročnosťou,⁶
- **nekvalitné riadenie outsourcingového projektu**, nekvalitne vypracovaná outsourcingová zmluva (nedostatočne vypracovaná, nepružná zmluva, nedostatočná úroveň špecifikácie služby, problémy s ukončením kontraktu a zmenou dodávateľa),
- **možnosť nesplnenia dodávky** v požadovanom množstve, kvalite, prípadne v stanovenom termíne a vznik **dodatočných nákladov** spojených s hľadaním substitučného dodávateľa,
- **penikanie tokov informácií mimo organizácie**, únik „citlivých informácií“, porušenie obchodného tajomstva.

Riziko je súčasťou outsourcingových projektov a snaha vyhýbať sa mu je skôr tendencia negatívna, lebo týmto postupom sa obmedzuje rozvoj kreatívnych nápadov a vznik inovácií, ktoré sú podstatou konkurenčnej výhody. S rizikom je nutné naučiť sa pracovať, pričom teória ponúka rôzne metódy riadenia rizík. Niektorým z vyššie uvedených rizík sa možno vyhnúť precíznym vypracovaním zmluvy medzi partnermi, pretože správne vypracovaná zmluva je základným prostriedkom riešenia rizík. Súčasťou zmluvy by mali byť i požiadavky na kvalitu služieb. Parametre kvality služieb a ich metriky by mali byť stanovené vždy v súlade s cieľmi a za ich nedodržanie by mali byť v zmluve predpísané adekvátne penále.

2. ANALÝZA REALIZÁCIE OUTSOURCINGU V REZORTE MO SR

V armádach bývalého komunistického bloku, sa v poslednom desaťročí realizovali reformy ozbrojených síl ako odozva na zmeny spoločensko-politickej a ekonomickej situácie.

⁴ OLŠOVSKÁ, R., BUTOROVÁ, P., FOLTÍN, P. Outsourcing – podstata, prínosy a rizika použitia. 2005. s.206.

⁵ KAKUMANU, P., PORTANOVA, A. Outsourcing: Its Benefits, Drawback and Other Related Issues. 2006. p. 4.

⁶ KRČ, M. Ekonomická podmínenosť pri zapojovaní vonšjších zdrojů v resortu MO. 2007. s. 11.

Jednotlivé krajiny prešli od centrálne plánovanej ekonomiky k trhovej ekonomike, čo samozrejme prinieslo zmeny aj do spôsobu riadenia ozbrojených síl. Zdroje, ktoré boli vyčleňované na zabezpečenie verejnej služby – obrany, boli redukované, čo vyvolalo potrebu riadiacich opatrení, ktoré by smerovali k ich efektívnemu využívaniu. Jedným z opatrení súvisiacich s realizovanými reformami bolo aj zavádzanie outsourcingu do oblasti vojenskej logistiky. Za hlavné faktory, ktoré prispeli k rozhodnutiu vyčleňovať vybrané obslužné činnosti v prostredí Ozbrojených síl SR, možno považovať zmeny v Obrannej a Bezpečnostnej stratégii SR, tlak na znižovanie finančných zdrojov vyčlenených zo štátneho rozpočtu na zabezpečenie obrany, nutnosť použitia týchto zdrojov na modernizáciu výzbroje a na zabezpečenie bojového výcviku profesionálnych vojakov, nedostatok personálnych zdrojov (viď tabuľku 1), principiálne zmeny v riadiacej činnosti veliteľov (sústredenie sa na zabezpečenie primárnej funkcie ozbrojených síl), rešpektovanie prijatých ekonomických pravidiel riadenia rezortu MO SR a zavádzanie moderných nástrojov riadenia do vojenskej praxe.

Tabuľka 1 Plánovaný počet profesionálnych vojakov a civilných zamestnancov v OS SR

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Profesionálni vojaci	30 690	25 528	21 624	19 771	19 797	19 318	19 318	19 318	19 318	19 318
Civilní zamestnanci	12 536	11 536	9 192	6 445	5 200	4 419	4 419	4 419	4 419	4 419

Zdroj: Štáb logistiky Generálneho štábu OS SR.

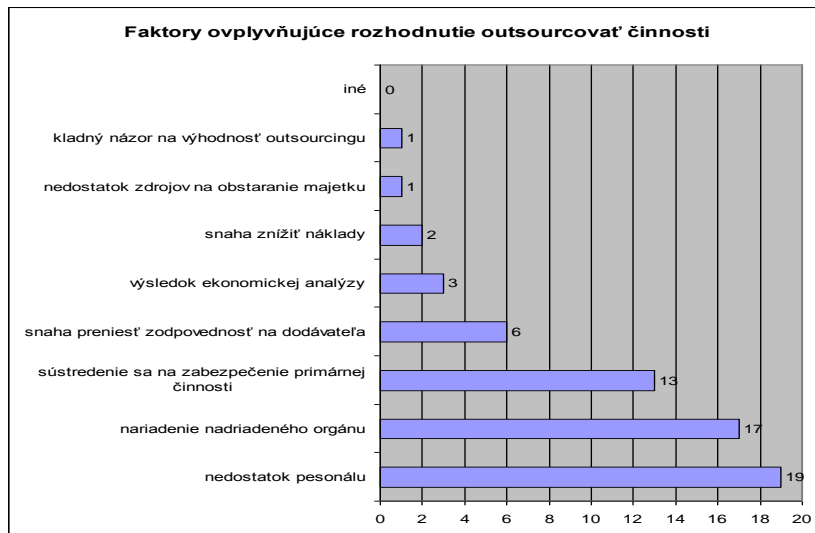
Podmienky na proces vyčleňovania služieb v rezorte Ministerstva obrany SR sa vytvárali od roku 2003. V roku 2004 sa začal skúšať a overovať systém nákupu služieb z civilného prostredia, pričom realizácia zmien patrila k najdôležitejším a najzložitejším úlohám logistiky OS SR. Na základe získaných poznatkov z útvarov, kde scivilňovanie služieb bolo vyskúšané, MO SR prijalo opatrenia na ďalší postup, ktorý vyústil do prijatia projektu: „Zabezpečenie služieb v rozpočtovej organizácii MO SR“. Prostredníctvom uvedeného projektu boli na outsourcingované určené nasledovné činnosti: stravovanie, upratovanie, prevádzka tepelno-technických zariadení, čistiarní odpadových vôd a hydrofórových staníc, fyzická ochrana objektov.

Na základe posúdenia rozsahu outsourcingovaných činností možno konštatovať, že v tomto prípade ide o čiastočný (parciálny) outsourcing v oblasti vojenskej logistiky.

Keďže ide o nový spôsob zabezpečovania služieb, došlo k zadaniu vedeckej úlohy riešenej na Katedre manažmentu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši pod názvom: „Zvýšenie efektívnosti realizácie logistických služieb formou outsourcingu v logistike rezortu Ministerstva obrany SR“. Ako podkladové údaje pri jej riešení možno využiť materiál získaný pri spracovaní dizertačnej práce Ing. Sone Jiráskovej na tému: „Manažment procesu outsourcingu v rezorte MO SR“. V tomto príspevku sa pokúsime čitateľom predstaviť najdôležitejšie zistenia o procese outsourcingu realizovanom v interných organizačných jednotkách (vojenských útvaroch, úradoch a zariadeniach), ktoré vykonávajú svoju činnosť v rámci rezortu MO SR. Aby bolo možné formulovať návrhy a odporúčania, ktoré by viedli ku skvalitneniu riadenia outsourcingu, bolo nutné identifikovať a následne analyzovať súčasný stav realizácie outsourcingu v OS SR prostredníctvom uskutočnenia prieskumu ako súčasť vedeckého bádania. Prieskum outsourcingu bol realizovaný v mesiacoch marec až máj 2009 v 34 interných organizačných jednotkách rezortu. Z techník vedeckého výskumu určených na získanie údajov bola zvolená okrem obsahovej analýzy dokumentov aj dotazníková metóda. V sprievodnom liste boli o vyplnenie dotazníka požiadaní respondenti schopní odpovedať na otázky, t. j. pracovníci, ktorí boli zodpovední za realizáciu outsourcingu.

Uskutočnený dotazníkový prieskum poskytol údaje, na základe ktorých je možné vysloviť určité konštatovania o faktoroch/motívoch, ktoré viedli k realizácii outsourcingu v prostredí ozbrojených síl, o spôsobe jeho riadenia a o určitých špecifických črtách tohto procesu. Následne bolo možné uskutočniť komparáciu teoretických poznatkov s empirickými zisteniami a vysloviť závery a zovšeobecnenia.

Respondentom prieskumu bola položená otázka, ktorej zámerom bolo zistiť, aké faktory prispeli k rozhodnutiu využiť outsourcing v interných organizačných jednotkách ozbrojených síl. Odpovede respondentov boli spracované a pre lepšiu názornosť sú zobrazené v grafe 1.



Graf 1 Faktory ovplyvňujúce rozhodnutie outsourcovať aktivity
Zdroj: vlastný prieskum

Hlavným faktorom, ktorý ovplyvnil rozhodnutie outsourcovať vybrané služby, bol nedostatok vlastného personálu, ktorý by bol schopný zabezpečovať danú činnosť. Tento faktor úzko súvisí s objemom pridelených finančných zdrojov vyčleňovaných zo štátneho rozpočtu pre rezort MO SR. Ak v podnikateľskej sfére za najdôležitejší faktor pri rozhodovaní sa o outsourcingu možno považovať snahu o zníženie nákladov, prípadne snahu o maximálne sústredenie sa na hlavný predmet podnikania, v inštitúciách patriacich do verejného sektora môže byť týmto faktorom nedostatok interných zdrojov (tak finančných, ako aj personálnych). Ak organizácia/inštitúcia musí zabezpečiť svoje úlohy s limitovaným objemom personálnych zdrojov a limitovaným objemom finančných prostriedkov, bude mať tendenciu zbaviť sa aktivít, ktoré nie je nevyhnutne nutné zabezpečovať vlastnými zamestnancami.

Predpoklad, že v dôsledku zavedenia outsourcingu dôjde k zníženiu nákladov na zabezpečovanú činnosť v porovnaní s predchádzajúcim obdobím, sa nepotvrdil. Prieskumom bolo zistené, že náklady sa znížili v 5 prípadoch, čo predstavuje 17,24 % zo skúmanej vzorky, náklady sa zvýšili v 10 prípadoch (34,48 %) a zostali na rovnakej úrovni v 6 prípadoch (20,68 %). Čo je však veľmi zarážajúce, že až 27,60 % respondentov nedokázalo porovnať náklady pred zavedením outsourcingu a po ňom. Respondenti mali možnosť uviesť aj dôvod, pre ktorý neboli schopní náklady porovnať. V troch prípadoch to bolo z dôvodu, že nebola spracovaná nákladová analýza (chýbajú/nesledujú sa náklady na jednotlivé aktivity), v jednom prípade respondent uviedol, že problém spočíva v rozdielnom spôsobe výpočtu mzdových nákladov (vojaci povinnej vojenskej služby, profesionálni vojaci, občianski zamestnanci) a z toho dôvodu nevedia správne posúdiť celkové náklady na zabezpečovanú aktivitu. Možno sa len domnievať, že v interných organizačných jednotkách sa nevyčísľujú náklady na interne

vykonávanú činnosť, a to z dôvodu, že v ozbrojených silách sa v súčasnosti nevedie manažérske účtovníctvo, ktoré by poskytovalo presné údaje o nákladoch priradených k danej aktivite. V súvislosti s posudzovaním a hodnotením nákladovosti outsourcingu zdôrazňujeme, že implementácia outsourcingu by mala byť chápaná ako jedna z možných alternatív riešenia problému. V prípade, že zavedenie outsourcingu by bolo z ekonomického hľadiska pre organizácie výrazne nákladnejšie, teda neefektívne, treba sa zamerať na zlepšenie/racionalizáciu interne vykonávaných činností namiesto ich nákupu z externého prostredia. Zároveň ale upozorňujeme, že pri celkovom hodnotení prínosu outsourcingu by sa mali využiť nákladovo-výstupové (inputovo-outputové) metódy, ktorých použitie v inštitúciách a organizáciách patriacich do verejného sektora odporúča Ochrana,⁷ a to z dôvodu, že pri hodnotení by sa mal posudzovať celkový úžitok plynúci zo zavedenia outsourcingu.

Z dôvodu, aby bolo možné podrobnejšie zmapovať obstarávané služby, respondenti mali možnosť v otvorenej otázke uviesť aj iné zabezpečované služby, ktoré neboli zahrnuté do uvedeného projektu. Na základe získaných údajov sa v ozbrojených silách zabezpečuje formou outsourcingu aj: odvoz nebezpečných odpadov, zabezpečovanie zimnej a letnej údržby ciest a vonkajších priestorov vo vojenských objektoch a zariadeniach, opravy a revízie nevojenskej techniky (meracích prístrojov, polygrafických strojov, kopírovacej techniky, renovácia tonerov), servisné prehliadky, opravy, údržba, umývanie a pneuservisné služby osobných automobilov, údržba zariadení výrobných hál, zabezpečovanie chemických WC pri vojenských cvičeniach a zabezpečovanie rekondičných pobytov pre osobitné kategórie zamestnancov.

Odborné zdroje uvádzajú, že najrizikovejšou fázou outsourcingu je samotný výber dodávateľa. Ak je pri výberovom konaní vybraný kvalitný a silný dodávateľ, je možné znížiť prevádzkové riziko súvisiace s realizáciou outsourcingu. Aby bolo možné identifikovať, ktoré kritériá sú v ozbrojených silách brané do úvahy pri výbere outsourcingového partnera, bola respondentom prieskumu položená otázka, v ktorej dopytované osoby mali označiť poradie dôležitosti uvedených kritérií pri výbere outsourcingového partnera. Z výsledkov prieskumu bolo možné usúdiť, že pri výbere dodávateľov sa uplatňuje multikritériálne hodnotenie variantov. Najdôležitejším kritériom je ponuková cena služby. Nasleduje: 2. kvalita služby, 3. certifikácia dodávateľa (garancia služby na základe udelenej ISO normy STN, HACCP a pod.), 4. možnosť flexibilných zmien v spôsobe poskytovania služby, 5. ponuka na mieru pripravených riešení v poskytovaní služby, 6. platobné podmienky a možnosť zliav, 7. finančná stabilita dodávateľa, rovnako na 8. – 9. mieste v poradí sa umiestnili kritériá: reputácia dodávateľa a kvalifikácia pracovníkov dodávateľa. Na konci poradia sa umiestnili kritériá: požiadavky na priemyselnú bezpečnosť a platná bezpečnostná previerka. Iné posudzované kritériá pri výbere outsourcingového partnera respondenti neuviedli. Iba v jednom prípade, čo predstavuje 3,44 % zo skúmaných subjektov, bola cena označená ako jediné posudzované kritérium pri výbere poskytovateľa služby. Multikritériálne hodnotenie variantov je postup, ktorý je v súlade s odporúčaniami tzv. „best practices“ riadenia outsourcingu.

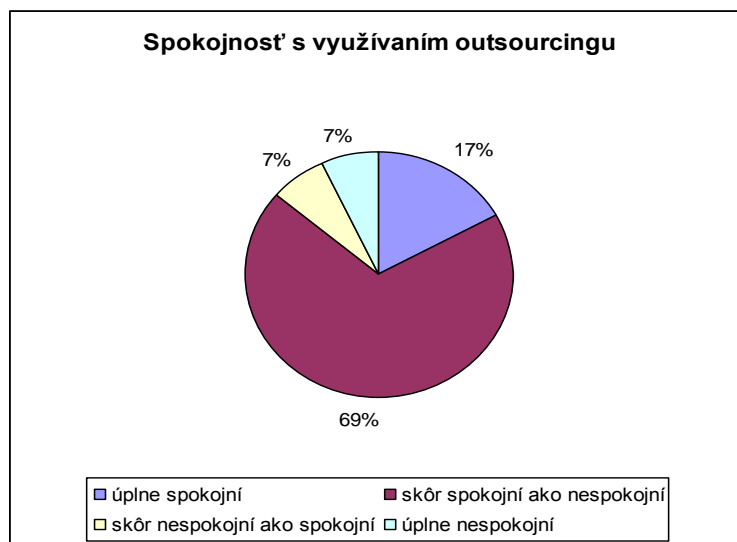
Externí dodávateľia na zabezpečenie služby v 20 prípadoch zo sledovanej vzorky využívajú majetok, ktorý je vo vlastníctve MO SR a v 17 prípadoch využívajú svoj majetok. Outsourcing odporúčame v budúcnosti realizovať v tých interných organizačných jednotkách, prípadne v tých oblastiach aktivít, kde je majetok potrebný na zabezpečenie služby už opotrebovaný, vyžadujúci generálnu renováciu, prípadne po technickej stránke nevyhovujúci a bude nutné ho nahradiť. V tomto prípade je treba hľadať takého dodávateľa, ktorý disponuje s majetkom na patričnej technickej úrovni, existuje u neho predpoklad, že v budúcnosti bude

⁷ OCHRANA, F. Nákladovú užitočné metódy ve veřejném sektoru. 2005.

pri zabezpečovaní služieb využívať progresívne technológie a jeho cieľom je poskytovať kvalitné služby.

Priemerná doba outsourcingových zmlúv uzatvorených v interných organizačných jednotkách bola 2,18 roka (približne 2 roky a 2 mesiace), pričom prevažujú zmluvy uzatvárané na 1 rok (60,60 % uzatvorených zmlúv). Tento stav je odlišný v porovnaní s vyspelými štátmi, kde sa za optimálnu dobu trvania outsourcingového vzťahu považuje obdobie 5 až 10 rokov (minimálne je to doba 2 – 3 rokov⁸). Interné organizačné jednotky k dodávateľom služieb pri uzatváraní zmlúv pristupujú opatrne a možno predpokladať, že vzhľadom na krátke obdobie, v ktorom sa obslužné činnosti v ozbrojených silách realizujú formou outsourcingu, chcú získať určité skúsenosti, na akej úrovni bude dodávateľ službu zabezpečovať. Ak je obstarávateľ služby s jej poskytovaním spokojný, zmluva sa predĺži na ďalšie obdobie. V prípade problémov sa hľadá iný vhodný dodávateľ. Takýto postup by sme mohli v princípe zhodnotiť ako správny, no treba upozorniť na fakt, že v súvislosti s opakovaným vyhľadávaním dodávateľov sa zvyšujú transakčné náklady.

Našou snahou bolo zistiť, či outsourcing prispieva k zlepšeniu podmienok na riadenie manažérov/veliteľov interných organizačných jednotiek. Z odpovedí vyplynulo, že v 62,06 % prípadov sa riadiaca práca manažéra/veliteľa zjednodušila, v 17,24 % prípadov sa riadiaca práca skomplikovala a v 20,70 % prípadov zavedenie outsourcingu nemalo vplyv na pracovné zaťaženie veliteľov. Skúmaná bola aj spokojnosť s touto formou zabezpečovania služieb. Náš predpoklad, že vo väčšine interných organizačných jednotiek prevažujú v súčasnej dobe negatívne efekty a nespokojnosť s externým spôsobom zabezpečovania služieb sa prieskumom nepotvrdil. V sledovanej vzorke výrazne prevažovala spokojnosť (86 %) s využívaním outsourcingu nad nespokojnosťou (14 %), čo možno považovať za pozitívny jav aj v súvislosti s plánovaním využívania outsourcingu v ďalších interných organizačných jednotkách, prípadne so zvažovaním vyčleňovania ďalších aktivít.



Graf 2 Spokojnosť respondentov s využívaním outsourcingu

Zdroj: vlastný prieskum

Prieskumom však bol identifikovaný špecifický problém, a to stret dvoch odlišných organizačných kultúr. Pri výbere outsourcingových partnerov sa odporúča, aby dimenzie veľkosti, prístupov, hodnotovej orientácie a organizačnej kultúry subjektov si boli blízke. Zistené problémy s ľudským faktorom a rozdielnou organizačnou kultúrou môžu podľa nášho

⁸ RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě. 2007. s. 36.

názoru spočívať v odlišnom štýle riadenia, v uznávaní iných hodnôt, postojov a noriem správania sa v ozbrojených silách, ako je to v podnikateľských subjektoch. Prostredie ozbrojených síl je možné považovať za špecifické, odlišné od podnikateľského prostredia a vzhľadom na túto skutočnosť môžu objektívne nastať problémy so stretom dvoch odlišných typov organizačných kultúr. Vo vojenskom prostredí sa uplatňuje direktívny štýl riadenia založený na vzťahu: rozkaz – poslušnosť, naopak, v podnikateľských subjektoch sa v súčasnosti presadzuje tímová práca s demokratickým štýlom riadenia. V podnikateľských subjektoch sa uplatňuje aj iný systém motivácie pracovníkov. V prípade dodržania požiadavky na podobnú organizačnú kultúru majú interné organizačné jednotky ozbrojených síl sťaženú pozíciu. Profesionálni vojaci sú konfrontovaní s inými typmi organizačných kultúr, a hlavne s odlišným štýlom riadenia. Stret dvoch odlišných typov organizačných kultúr sa najmarkantnejšie prejavuje v nemožnosti aplikovať direktívny štýl riadenia voči pracovníkom dodávateľských firiem. Tento jav je často v súvislosti s outsourcingom v ozbrojených silách vnímaný a označovaný veľmi negatívne (pri internej realizácii služby zamestnanci museli plniť vydané rozkazy, v prípade outsourcingu veliteľ musí žiadať o prípadné zmeny dodávateľskú firmu, čo súvisí aj s časovým posunom vlastnej realizácie zmeny). Výsledky prieskumu korešpondujú s konštatovaním Kuhnovej,⁹ že v dôsledku realizácie outsourcingu sa profesionálni vojaci musia prispôbiť iným obchodným zvyklostiam, čo so sebou môže prinášať, a naše zistenia to aj potvrdzujú, rozličné emocionálne problémy súvisiace s riadiacou prácou, čoho dôsledkom môže byť aj negatívne ovplyvnenie celkového výkonu.

V realizovanom prieskume mali respondenti možnosť v otvorenej otázke vyjadriť svoj názor na faktory, ktoré podľa nich skomplikovali riadiacu prácu veliteľa. Komplikácie respondenti vidia v nutnosti sledovania súvisiacej legislatívy (nutnosť znalosti zákona o verejnom obstarávaní), v nevyhnutnosti vykonávania kontrol zabezpečovania služieb, vo vykonávaní kontrol u zamestnancov cudzej firmy, v zložitejšom riešení sťažností, v nutnosti sledovania zmien cien potravín a v dôsledku toho v nutnosti prehodnocovania a posudzovania cien za poskytované stravovacie služby, niektorí respondenti uviedli, že v súvislosti s outsourcingom sa zvýšili požiadavky na znalosti veliteľov z právnej a ekonomickej oblasti (napr. controlling). Manažéri/velitelia interných organizačných jednotiek by si však mali uvedomiť, že „vyčlenenie“ aktivít ich nezbujuje povinnosti vykonávať nad touto oblasťou riadny dohľad, a to v rozsahu, ktorý by mal byť uvedený v zmluve. Zároveň je potrebné aktuálne si dopĺňať patričné znalosti a túto nutnosť treba chápať ako súčasť celoživotného profesijného vzdelávania.

ZÁVER

Poskytovanie kvalitných verejných služieb vrátane obrany je dôležitou úlohou inštitúcií verejného sektora. Organizácie súkromného i verejného sektora sa sústreďujú najmä na tie aktivity, ktoré vedú k rozvoju ich hlavného zamerania t. j. na „core business“. Inštitúcie verejného sektora prechádzajú transformáciou, pri ktorej sú využívané moderné metódy a nástroje manažmentu. Hľadajú sa spôsoby, ako minimalizovať náklady a zároveň zvyšovať efektívnosť disponibilných zdrojov. Jedným z týchto nástrojov sa javí aj outsourcing, ktorý je čoraz viac využívaný aj v ozbrojených silách európskych štátov. Keďže ide o nový spôsob zabezpečovania rozličných pomocných činností (pričom outsourcing je spájaný aj so vznikom rozličných rizík, ktoré negatívnym spôsobom môžu ovplyvniť kladné efekty z jeho implementácie), je nevyhnutné proces zavádzania outsourcingu podrobiť skúmaniu, zovšeobecniť získané skúsenosti a predložiť postupy, ktoré by viedli k jeho úspešnému využitiu.

⁹ KUHN, E. Organisational Aspects: the Suspense Arc Between Performance and Value. 2007. p. 49.

Literatúra

- KAKUMANU, P., PORTANOVA, A. Outsourcing: Its Benefits, Drawbacks and Other Related Issues. In *The Journal of American Academy of Business*. ISSN 1540-1200, 2006, vol. 9, no. 2, p. 4.
- KRČ, M. Ekonomická podmíněnost při zapojování vnějších zdrojů v resortu MO. In *Sborník z konferencie s medzinárodnou účasťou „Outsourcing v ozbrojených silách“*. Brno : Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu, 2007, s.11. ISBN 978-80-7231-189-7.
- KUBÍK, J. 2005. Management ve veřejné správě. In *Zborník z vedecko-odbornej konferencie „Manažment – teória, výučba a prax 2005“*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2005, s.212. ISBN 80-8040-270-1.
- KUHN, E. Organisational Aspects: the Suspense Arc Between Performance and Value. In *Sborník z konferencie s medzinárodnou účasťou „Outsourcing v ozbrojených silách“*. Brno : Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu, 2007, p. 49. ISBN 978-80-7231-189-7.
- LEDNICKÝ, V. Outsourcing a jeho aktuální podoby používané v současné době. In *Sborník výzkumných prací Ústavu malého a středního podnikání Díl 9*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, 2004, s.66. ISBN 80-7248-274-2.
- OCHRANA, F. *Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru*. Praha : Ekopress, 2005. 175 s. ISBN 80-86119-96-3
- OLŠOVSKÁ, R., BUTOROVÁ, P., FOLTÍN, P. Outsourcing – podstata, přínosy a rizika použití. In *Zborník zo seminára s medzinárodnou účasťou „Vojenská logistika 2005“*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2005, s. 206. ISBN 80-8040-258-2.
- RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. Brno : Computer Press, 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8
- WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha : Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X

Key words: outsourcing, management, armed forces

Summary

This article deals with some issues of outsourcing which is used in The Slovak Armed Forces. It presents some conclusions of theoretical and empirical research realised as a part of PhD student's dissertation thesis. The main attention of this article is focused on the advantages and disadvantages/risks of outsourcing and on partial results of analysis of outsourcing. Conclusion of this article points out the necessity for using this managerial tool in public sector's institution.

Outsourcing means: procuring products and services from independent suppliers rather than producing them within the organization. This process is often linked to strategies of focusing on core competencies and capabilities.

Many areas and functions are outsourced, some of the frequently outsourced areas are: information technology functions, network and telecommunications, human resources, insurance administration, accounting, marketing and security.

The most frequent outsourcing advantages are:

- reduction of costs,
- reduction overhead,
- concentration on the core business,
- to complete internal resources,
- to profit from process-know-how of service providers,

- to maintain the service quality,
- lack of internal know-how,
- to increase capacity of the user,
- staffing flexibility,
- developing internal staff,
- create room for innovation;

Outsourcing implementation is characterized by some problems/disadvantages, such as:

- loss of managerial control,
- loss of business knowledge,
- lack of expertise,
- threat to security and confidentiality,
- quality problems,
- bad publicity at customers,
- risk with viability of service providers,
- risk of hidden and uncertain costs;

Outsourcing is one of several alternatives how providing various services in the military logistic system, too. The main results of empirical research of outsourcing which was realised in internal entity in The Slovak Armed Forces were:

1. The main purpose of implementation of outsourcing in The Slovak Armed Forces was shortage of sources (material, financial and personal).
2. Activities costs were not reduced.
3. Prix was the most important selection criterion in selection of providers.
4. Average duration of outsourcing contracts was 2, 18 years.
5. Work of managers/commanders was simplified.
6. As special problem of outsourcing was identified problem with different organizational culture.

*Ing. Soňa Jirásková
Katedra manažmentu
Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš
e-mail: sona.jiraskova@aos.sk
č. t. : 0960423525*

Recenzent: doc. Ing. Jan Váňa, CSc.