

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Outsourcing ve školství

Závěrečná bakalářská práce



Autor:	PaedDr. Zdeňka Bednářová
Obor:	Školský management
Typ studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Eva Koberová

Datum odevzdání práce: 13. 6. 2006

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Zdeňka Bednářová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat touto formou vedoucí mé závěrečné bakalářské práce PhDr. Evě Koberové za poskytnutí cenných rad, podnětných připomínek a nápadů.

Děkuji také Centru školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze za umožnění získat informace z dané problematiky.

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se zabývá vysvětlením pojmu “outsourcing”. Vzhledem k tomu, že jde o poměrně nový pojem v české společnosti, který téměř nebyl publikován v učebnicích managementu, vychází práce především ze studia nejrůznějších článků a publikací zveřejněných v odborných ekonomických časopisech a novinách nebo na jejich internetových portálech. Dále vychází ze statistického průzkumu provedeného prostřednictvím dotazníků k dané problematice a z vlastní dlouholeté zkušenosti autorky. Na základě provedeného výzkumu práce upozorňuje na možnosti, výhody, nevýhody a rizika používání outsourcingu v českých školách.

Summary

This Bachelor's thesis deals with the explanation of the term 'outsourcing'. In view of the fact that in the context of Czech society it is a relatively new term as yet unpublished in management textbooks, this research is founded primarily on various publications and articles published in specialist economic magazines and newspapers and on internet portals. Other two important sources have been statistical research carried out in the form of questionnaires and the author's many years' personal experience. Based on previous research, this thesis draws attention to the potential, advantages, disadvantages and risks of the application of outsourcing in Czech schools.

Klíčová slova

outsourcing
management
core business
outsourcer
sourcing
outplacement

Obsah:

<u>Outsourcing ve školství.....</u>	<u>1</u>
<u> 1</u>	
<u>Čestné prohlášení.....</u>	<u>2</u>
<u> Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.....</u>	<u>2</u>
<u> Zdeňka Bednářová.....</u>	<u>2</u>
<u>Poděkování.....</u>	<u>2</u>
<u>Resumé.....</u>	<u>3</u>
<u>Summary.....</u>	<u>3</u>
<u>Klíčová slova.....</u>	<u>3</u>
<u>Úvod.....</u>	<u>6</u>
<u>1. Teoretická východiska.....</u>	<u>7</u>
<u> 1.1 Definice pojmu outsourcing.....</u>	<u>7</u>
<u> 1.2 Obecné vysvětlení pojmu outsourcing.....</u>	<u>9</u>
<u> 1.3 Důvody pro využívání outsourcingu. Výhody, nevýhody a rizika.</u>	<u>11</u>
<u> 1.4 Mezinárodní outsourcing.....</u>	<u>16</u>
<u> 1.5 Outsourcing v České republice.....</u>	<u>19</u>
<u> 1.6 Outsourcing v personalistice.....</u>	<u>22</u>
<u> 1.7 Přínos a efektivita outsourcingu.....</u>	<u>24</u>
<u>2. Praktická část.....</u>	<u>28</u>
<u> 2.2 Stanovené hypotézy.....</u>	<u>30</u>
<u> 2.3 Analýza výsledků průzkumu provedeného v některých vybraných MŠ, ZŠ a SŠ</u>	<u>30</u>
<u> 2.4 Některé další poznatky vyplývající z průzkumu</u>	<u>43</u>
<u>3. Shrnutí a závěr z pozice managementu školy.....</u>	<u>47</u>

V teoretickém úvodu své práce jsem vysvětlila pojem outsourcing a s ním související problematiku tak, jak byla publikována v různé odborné literatuře. Již při studiu všech dokumentů jsem zjistila, že tento pojem je používán hlavně v souvislosti se soukromými firmami a se ziskovými podnikatelskými subjekty. Téměř ve všech materiálech se hovořilo a psalo o metodě outsourcingu ve firmách a podnicích, jen minimálně se autoři zmiňovali o vzdělávání nebo o školství. Z

tohoto důvodu mě samotnou velmi zajímaly výsledky průzkumu provedeného v českém základním a středním školství s malou exkurzí i do mateřských škol.....47

Výsledky celého průzkumu ukazují na to, že v našem školství se tato poměrně moderní metoda také používá, v některých oblastech dokonce ve velkém rozsahu. Těmito oblastmi jsou hlavně informační technologie a mzdová agenda a účetnictví. Při ověřování hypotézy VI jsem zjistila, že nejvíce (60 %) českých škol využívá outsourcing informačních technologií a na druhém místě (54 % všech škol) je outsourcing mzdové agendy a účetnictví. V teoretické části práce v kapitole Mezinárodní outsourcing, v kapitole Outsourcing v České republice a v kapitole Outsourcing v personalistice jsem podrobně popsala, v jakých oborech se outsourcing nejčastěji ve světě i v České republice používá. Je velmi zajímavé, že outsourcing informačních technologií a mzdové agendy a účetnictví v soukromém firemním sektoru i ve státním sektoru je také nejrozsáhlejší a koresponduje s výsledky průzkumu provedeného ve školství.47

Příloha č.152

Příloha č. 2.....52

Dotazník pro management školy.....52

Příloha č. 3.....56

Dotazník pro management školy.....56

Úvod

“Když jsou správní lidé na správných místech ve správný čas, je neuvěřitelné, čeho všeho lze dosáhnout.”

Princ Charles

Pojem outsourcing se začal ve světové i české ekonomické literatuře objevovat až v sedmdesátých letech dvacátého století, ale jev samotný se v lidské společnosti objevil v historii již mnohem dříve. Uvádím několik příkladů z českých dějin, které ukazují, že tento jev je známý již několik století.

Na sklonku třináctého století bylo celé území českého státu kolonizováno a intenzivně hospodářsky využíváno. Některými statistickými ukazateli se řadilo k nejpokročilejším regionům Evropy. Po stříbrné horečce, která zachvátila střední Evropu na konci třináctého století s objevem bohatých žil rudy v Kutné Hoře, dal král Václav II. nahradit mincovní soustavu kvalitnější měnou, stříbrnými pražskými groši. Celou mincovní reformu provedli italští experti, které si Václav II. za peníze najal na tento konkrétní úkol. Václav II. sice neměl žádné školské vzdělání, ale měl živý zájem o soudobé vědění, filozofii, právo a teologii. Platil si i cizí experty na zahraniční politiku (např. Petra z Aspeltu) a získával významné kodexy z Pyrenejského poloostrova.

Dalším příkladem outsourcingu v českých dějinách je i poměrně známá činnost krále Jiřího z Poděbrad, který vládnul v letech 1458 až 1471. Jiřík si v zahraničí najímal a dobře platil své osobní rádce. Náleželi k nim cizinci Martin Mair, Antonio Marini z Grenoblu a Řehoř z Heimburku, vesměs lidé katolického vyznání.

Dalším klasickým příkladem ze světových i českých dějin je najímání si vojáků, tzv. žoldáků za peníze (žold). V roce 1618 se české nekatolické stavy vzbouřily proti císaři Matyášovi, v květnu téhož roku provedly třetí pražskou defenestraci a celý konflikt vyústil v třicetiletou válku. České stavy si narychlo najaly žoldáky, ale stavovská vojska nejevila žádnou bojovou naruživost z prostého důvodu, byla špatně placena. V bitvě na Bílé hoře v roce 1620 byla nepříliš disciplinovaná, unavená a špatně placená stavovská vojska rychle poražena.

Mnohem lépe si vedl při najímání žoldáků Albrecht z Valdštejna, který vybudoval silnou a schopnou armádu. V roce 1626 porazil s tímto nájemním vojskem protestantské oddíly u Dessavy i vojsko dánského krále u Lutteru.¹

Všechny tři předchozí příklady z českých dějin mají společné prvky a těmi je zadávání konkrétní specializované činnosti odborníkům z oboru a smluvená odměna za tuto činnost. A právě tyto společné prvky jsou základním principem outsourcingu.

Z historie se nyní přeneseme do současnosti.

1. Teoretická východiska

1.1 Definice pojmu outsourcing

S pojmem outsourcing se v české ekonomické literatuře setkáváme od začátku devadesátých let dvacátého století, ale jde o jednotlivé články většinou v odborných časopisech, novinách a publikacích a v internetových portálech např. v Hospodářských novinách, v časopise Moderní řízení, Bankovníctví, Profit, Práce a mzda, Business World, BusinessInfo, Centrum pro outsourcing IT apod. V českých učebnicích managementu se setkáváme s tímto pojmem v publikaci Management od Jaromíra Vebera, která byla vydána v roce 2000.²

Veber popisuje pojem outsourcing takto: „Outsourcing je nejjednodušší a dodnes nejpoužívanější formou spolupráce. Jde o spolupráci na funkční úrovni, která je zpravidla časově omezená. Skoro všechny přední podniky používají outsourcing jako prostředek ke snížení nákladů, zvýšení kapacity atd. Předmětem outsourcingu může být např. vedení účetnictví, logistika, údržba, ochrana, zpracování dat, podnikové stravování atd. Organizace používají outsourcing, aby „zeštíhly“, koncentrují se na malý počet nejdůležitějších podnikových činností, které jsou podstatné pro jejich konkurenční schopnost.“²

¹ Čornej, P.; Čornejová, I.; Rada, I.; Vaníček, V. Dějiny zemí koruny české I., 1.vyd. Praha: Paseka, 1992, s. 96, 183, 260.

² Veber, J. aj. Management: Základy, prosperita, globalizace, 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 669, 693.

V rejstříku pojmů Veber stručně definuje outsourcing takto: „outsourcing – vyčleňování, resp. využívání různých forem smluvní spolupráce s externími dodavateli“. ²

Josef Koubek v Anglicko-českém výkladovém slovníku personalistiky uvádí tuto definici pojmu outsourcing: „Nepřekládá se, popřípadě využívání vnějších zdrojů. Využívání služeb externích pracovníků, zpravidla specialistů nebo jiných podniků, namísto zaměstnávání lidí na plný úvazek. Placení společnosti, aby poskytla služby, které by společnost jinak musela zajistit vlastními pracovníky, například vývoj počítačových programů“. ³

V ABZ slovníku cizích slov najdeme význam slova outsourcing: „Zajišťování části provozu organizace jinou, externí organizací. Je to označení, které vychází ze dvou základních slov: „out“ – vnější a „source“ – zdroj“. ⁴

J. Vernerová, ředitelka divize Triton Effex společnosti M. C. Triton k pojmu outsourcing uvádí: „Outsourcing – tedy využití externí firmy k zajištění vybraných činností, které si doposud firma dělala sama. Ten se konečně začíná stávat běžnou součástí personální práce. Společnosti se ve stále větší míře snaží soustředit na core business - podstatné či hlavní směry svého podnikání. "Podpůrné" činnosti postupně převádějí na jiné specializované organizace. Vyrábějí stoly, produkují auta, ale například zpracování mezd, administraci personální agendy, nábor a výběr zaměstnanců pro ně, mnohdy kvalitněji, zajišťují externí dodavatelé“. ⁵

Ekonom Jan Příklad vidí outsourcing takto: „Některé jazykové slovníky říkají, že se jedná o subdodavatelskou výrobu pro cizí společnost. Starší tento pojem vůbec neznají. Vznikl pravděpodobně jako zkratka z anglických slov outside - venku, vně a source - zdroj, pramen. Celý princip - zjednodušeně - je založen na tom, že firma se soustředí na své klíčové činnosti a řadu ostatních přenechá specializovaným společnostem, které díky tomu mohou využívat například i drahé technologie, které by se pro jednu firmu nevyplatily, nebo zaměstnávat špičkové profesionály na určité činnosti“. ⁶

³ Koubek, J. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, č.1 [cit. 2003-09-01]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned.cz/3-13302370-outsourcing-500000_d-93>](http://hn.ihned.cz/3-13302370-outsourcing-500000_d-93) ISSN 1213-7693.

⁴ *ABZ slovník cizích slov* [online]. Praha: Outsourcing - ABZ. Posl. úpravy 9. 1. 2006 [cit. 2006-02-02]. Dostupné na [www:<http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsourcing>](http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsourcing).

⁵ Vernerová, J. Hitem se stane nákup manažerů. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-04-22]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz>](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

⁶ Příklad, J. Externisté začínají zajišťovat i klíčové činnosti firem. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-06-07]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz>](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Docent Jan Urban, vysokoškolský učitel a poradce společnosti Consilium Group, Management Consultants, ve svém výkladovém slovníku řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty definuje outsourcing takto: „Outsourcing personální práce, vyčlenění části personálních činností mimo organizaci a jejich smluvní zajištění od externích dodavatelů. Důvodem je úspora nákladů, možnost získání kvalitnějších služeb zajišťovaných specializovanými firmami a soustředění se na klíčové personální úkoly, specifické pro organizaci“. ⁷

Ekonom Milan Barták, konzultant v oddělení Poradenství pro lidské zdroje, PricewaterhouseCoopers uvádí: „Outsourcing je v posledních letech moderním a často používaným termínem. Toto anglické slovo, které se pro svoji výstižnost a nesnadnost překladu používá také v českém personálním řízení, vzniklo složením slov "outside", tedy vnější, a "resource", tedy zdroj. Znamená využívání jiných než firemních zdrojů pro vykonávání potřebné práce. V praxi má nejčastěji podobu dlouhodobého převedení některých činností na externího poskytovatele či dodavatele, a to včetně přenesení odpovědnosti za kvalitu těchto aktivit“. ⁸

1.2 Obecné vysvětlení pojmu outsourcing

Jaromír Veber ve své učebnici managementu uvádí, že organizace používají outsourcing, aby „zeštíhly“. Přístupy orientované na „zeštíhlení“ v podstatě znamenají cestu k zamezení plýtvání časem a plýtvání zdroji. Štíhlá výroba předpokládá zbavovat se všeho, co zatěžuje firmu na její cestě vzhůru. Logiku „štíhlého chování“ lze přenést z klasické provozní oblasti firem i do dalších oblastí organizace, včetně fungování pomocných a obslužných procesů až po administrativu. „Štíhlá mánie“ se dokonce může projevit i v takových požadavcích, aby běžná interní sdělení, vnitřní informační materiály atd. byly koncipovány z hlediska obsahu tak, aby jejich délka nepřekročila jednu stranu textu. S ohledem na šíři záběru je zřejmě vhodné užívat výrazu „lean management“. Při důsledném respektování uvedeného pojetí dojdeme k závěru, že cestou k vyšší produktivitě organizace je redukce nákladů. Jednoznačně nežádoucí jsou ztráty v podobě pokut, penále, náhrad škod, reklamací apod., které nemají žádný užitek pro zákazníka.

⁷ Urban, J. Angličtina proniká do odborné češtiny. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, č.1 [cit. 2005-04-28]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outourcing.cz >](http://hn.ihned/outourcing.cz). ISSN 1213-7693.

⁸ Barták, M. Outsourcing sníží náklady i riziko. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-11-23]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outourcing.cz >](http://hn.ihned/outourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Stejně nežádoucí jsou náklady spojené s činnostmi, které nepřinášejí žádnou hodnotu nebo jsou realizovány duplicitně. Téměř u každé činnosti nebo procesu může být provedeno kritické vyhodnocení nákladů s cílem hledat úspornější cesty k jejich zabezpečení, tzn. zajistit dosavadní užitek této činnosti levnějším způsobem.

Pro snižování nákladů se organizacím nabízí celá řada možností. Některé mohou mít vliv na činnost celé organizace, jiné se dotýkají jen jedné či několika provozních činností a jejich implementace přísluší do kompetence provozních vedoucích.

Jednou z cest dosahování úspor je vyčleňování činností nebo procesů vně organizace, tedy outsourcing. Organizace musí určit činnosti nebo procesy, o kterých se domnívá, že jejich zabezpečení vlastními silami je neefektivní, protože externí specializované firmy jsou schopny je zvládnout levněji a často i kvalitněji. Typickým předmětem outsourcingu mohou být stravovací provozy, provozy údržby a oprav, autodoprava, personalistika, zpracování mezd, účetnictví, úklidové služby, ochrana objektů apod. V uvedených případech nemusí být důvodem k vyčlenění levnější zabezpečení těchto činností, ale ta skutečnost, že pro plně zaměstnané pracovníky není v organizaci pracovní náplň. Pro rozhodování o vyčlenění je třeba vedle ekonomických kritérií přihlížet i ke kvalitě nabízených služeb, k tomu, zda je dodavatel schopen zaručit stabilitu poskytovaných služeb v čase, jaké má předpoklady pro jejich další rozvoj, přihlídnout je třeba i k riziku možného dominantního postavení dodavatele na trhu apod. Všude tam, kde se nabízí více dodavatelů, je žádoucí provést seriózní výběrové řízení. Možnost „externího pořízení“ činností a procesů může do jisté míry vytvářet tlak na interní útvary, aby usilovaly o kvalitu a hospodárnost svých procesů. Na druhé straně se předpokládá širší rozvoj tzv. inženýringových organizací, kde jádro bude představovat pouze několik pracovníků, kteří mají reálný podnikatelský záměr, a vlastní realizace bude dodána externě. Předpokladem úspěšného podnikání tohoto stylu, tedy bez provozní základny, je existence dobrých podnikatelských projektů, cenné know-how pak představují databáze způsobilých dodavatelů a kvalitní komunikační technika. Absence vazby na konkrétní provozní základnu nemusí být nevýhodou, ale naopak předností, která umožňuje flexibilní změnu podnikatelských aktivit a pružnou reakci na potřeby trhu.⁹

⁹ Veber, J. aj. Management: Základy, prosperita, globalizace, 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 556, 560.

Veber uvádí, že ve svém popisu využívání outsourcingu navazuje na myšlenky Petera Druckera, jedné z nejvlivnějších osobností dvacátého století. Ať už je to decentralizace, outsourcing, cílově orientovaný management, porozumění trhu i spotřebiteli, role manažera či podstata organizací: je jen málo oblastí managementu, kterými by se Drucker již nezabýval. Mnoho trendů přitom popsal ještě dříve, než se jich chytili jiní a než došlo k jejich rozšíření. Drucker ale nikdy nezůstal jen u analýz. Vždy se snažil nabídnout také řešení a konkrétní opatření pro běžnou praxi. Druckerovy životní zkušenosti vycházejí z turbulentního vývoje ve dvacátém století, od konce habsburské monarchie až po rozmach internetu. Jako nikomu jinému se mu podařilo do hloubky analyzovat historické a současné procesy v ekonomice a společnosti a vzájemně je pospojovat.⁹

V oblasti outsourcingu se dá aplikovat mnoho teorií pro vysvětlení co, jak a proč outsourcingovat. V zásadě lze tyto teorie rozdělit na dvě kategorie: ekonomické teorie a teorie strategického managementu. V ekonomických teoriích se pro vysvětlení outsourcingu nejčastěji používá Williamsova teorie transakčních nákladů, která říká, že jsou situace, kdy užití trhu může být redukováno transakcemi uvnitř firmy a manažer musí provést „make or buy“ rozhodnutí. Strategický management užívá pro vysvětlení outsourcingu přístup z hlediska zdrojů, který pochází z díla Edith Penrosové. Tento přístup pohlíží na firmu jako na sbírku produktivních zdrojů, které pomáhají firmě získat konkurenční výhodu. Přístup z hlediska zdrojů zaměřil organizace na jejich hlavní činnost, zatímco všechny ostatní aktivity mohou být kandidáty pro outsourcing.

Jiným přístupem je přístup sociální, který se zaměřuje na vztahy dodavatelů a zákazníků (outsourcerů). Tímto přístupem se vysvětluje, proč organizace vstupují do užších vztahů se svými dodavateli. Snaží se pochopit vztah jako dynamický proces, kdy dva účastníci vyvíjejí činnosti ve vzájemném vztahu a směňují si zdroje. Výzkum potvrdil, že kvalita tohoto vztahu je kritickým faktorem úspěchu outsourcingu.

1.3 Důvody pro využívání outsourcingu. Výhody, nevýhody a rizika.

Využívání outsourcingu je trendem v posledních letech, kdy jsou společnosti nuceny hledat různé cesty k větší efektivnosti. Společnosti využívají outsourcing z několika důvodů:

1. Společnost se může soustředit na svou hlavní činnost. Každý manažer má omezenou kapacitu času a pozornosti. Je nepochybně užitečnější, jestliže ji soustředí na klíčové oblasti.
2. Protože pro společnost není daná oblast základní činností, pravděpodobně v ní není takovým odborníkem a mnoho činností se tím prodražuje. Tento moment je zvláště nebezpečný, protože ve společnosti tento fakt není obvykle nikdo schopen rozpoznat.
3. Příprava a zdokonalování vlastních lidí pro určitou oblast činnosti je finančně i časově velmi náročná.
4. Pokrok ve všech oblastech probíhá tak rychle, že udržet si přehled a vysokou úroveň znalostí a dovedností v dané oblasti je drahé. Někdy to může být i nemožné, protože společnost není schopna podporovat všechny existující oblasti tak, aby pracovníci byli odborně i materiálně na vrcholu.
5. V případě krátkodobějších projektů je zaškolování lidí zvláště neefektivní.
6. Nový projekt lze pomocí outsourcingu rozběhnout rychleji, než kdyby byli napřed vybíráni a vyškoleni vlastní pracovníci.
7. Společnost, která se specializuje na danou oblast, se dokáže vyhnout většině rizik, kterým čelí ti, kteří takoví odborníci nejsou.
8. Při spolupráci s externí firmou je management nucen předem jasně definovat zdroje a cíle, kterých je třeba dosáhnout. Pro tuto debatu má nezaujatého partnera. Účast tohoto partnera potom nutí vedení společnosti dodržet nasazený trend a tempo, a dosáhnout tak žádaného výsledku.¹⁰

V časopise IT systém uvádí autor Jan Hlaváč podobných deset hlavních důvodů, proč volí firmy outsourcing:

1. Snížení a kontrola provozních nákladů
2. Možnost lépe se zaměřit na hlavní předmět podnikání
3. Získání přístupu k prvotřídnímu know-how
4. Uvolnění interních lidských zdrojů pro jiné úkoly
5. Interní nedostupnost potřebných lidských zdrojů
6. Urychlení a zlepšení kvality outsourcingovaných procesů
7. Projekt je interně těžko říditelný nebo se dostává mimo kontrolu

¹⁰ ElseAZ [online]. Praha: ElseAZ:Outsourcing. Posl. úpravy 9. 1. 2006 [cit. 2006-02-02]. Dostupné na [www:<http// www.elseaz.cz/cz/sluzby_outsourcing.php >](http://www.elseaz.cz/cz/sluzby_outsourcing.php).

8. Snížení investičních nákladů – outsourcing je řazen mezi provozní náklady a zlepšuje tak finanční ukazatele firmy
9. Rozložení rizik a jejich společné sdílení s poskytovatelem outsourcingu
10. Získávání hotovosti z prodeje potřebného zařízení poskytovateli outsourcingu.¹¹

Outsourcing s sebou nese i specifická rizika. Jeho základním rizikem je riziko krachu spolupráce. Rozhodnutí o tom, že si zákazník některou činnost nechá zajišťovat formou outsourcingu, musí proto předcházet důkladná analýza potřeb a požadavků.

Hlavní rizika, která může outsourcing přinášet jsou:

- možný vznik závislosti na poskytovateli (závisí na rozsahu poskytovaných služeb a na definici outsourcingového vztahu)
- únik informací a know-how
- možnost zneužití dat je rizikem jen na první pohled, ale v případě seriózního poskytovatele je toto riziko mnohem menší než u interní správy
- bankrot dodavatele
- změna okolních podmínek během dlouhodobého vztahu (nemá význam uzavírat outsourcingovou smlouvu na 1-2 roky)
- nepředpokládané náklady
- riziko problémů vyplývajících z případného nejednoznačného stanovení rozhraní mezi zákazníkem a poskytovatelem (smluvně nelze vztah 100% definovat)

Právě tento poslední bod předurčuje odlišnost outsourcingového vztahu od běžného dodavatelsko-odběratelského vztahu. Právě to je největším rizikem outsourcingu. Pokud prodáváme nebo kupujeme nějaký produkt, jedná se o jednoznačný dodavatelsko-odběratelský vztah. Ten je definován obchodním nebo občanským zákoníkem a vede v podstatě ke třem možným stavům: oba subjekty jsou spokojené, nebo jen jeden z nich. V prvním případě dodavatel prodal s očekávaným ziskem a odběratel obdržel to, co očekával. V dalších dvou případech buď dodavatel prodělal, nebo odběratel není spokojen s tím, co obdržel. V případě outsourcingu je ale největším nebezpečím čtvrtý případ, kdy obě strany jsou nespokojené, zpravidla s nesplněnými očekáváními a se vzájemnými vztahy. Proto musí obě strany již od

¹¹ Hlaváč, J. Outsourcing specializovaných pracovníků. *IT SYSTÉM* [online]. 2004, č.4/2004 [cit. 2004-09-26]. Dostupné na [www:<http://casopis.systemonline/206-outsourcing-specializovanych-pracovniku.htm>](http://casopis.systemonline/206-outsourcing-specializovanych-pracovniku.htm).

samého počátku úzce a otevřeně spolupracovat s cílem vytvořit funkční vztah, a ne se pouze soustředit na řešení vlastních problémů či zisk. Zákazník by proto neměl očekávat automatické snížení nákladů. Náklady před zavedením outsourcingu lze s nabízenou cenou za outsourcing velmi obtížně srovnávat, protože zákazník nevidí všechny své interní náklady. Rovněž lze obtížně srovnávat současné, často neprofesionální činnosti a nabízené služby.¹²

Rozhodování kdy využít outsourcing má svoje pravidla, protože outsourcing není univerzální řešení. Tento vývoj potvrzuje i manažerka pro marketing a komunikaci společnosti IBM Czech Republic Monika Pavlíčková: „Základní, velmi obecnou poučkou při rozhodování, zda umím danou funkci nebo činnost udělat sám nejlépe, je mojí konkurenční výhodou, nebo existuje někdo, kdo ji provede lépe, levněji. Hlavní otázkou zůstávají náklady, ale pozor, nemyslíme tím jen náklady pořizovací, musíme velmi pečlivě počítat i náklady provozní a také náklady na řízení rizik. Existují ale i další otázky, třeba bezpečnost, spolehlivost, specifická obchodní rizika - např. riziko obchodní ztráty, riziko udržení odbornosti a její kritická hranice. U dodavatele outsourcingu dbáme především na procesní a odbornou způsobilost, komplexní kompetenci, existující infrastrukturu pro poskytování outsourcingu, stabilitu a výkonnost, morální kredit. Jednou z hlavních zásad pro oboustrannou spokojenost je kvalifikované definování kompetencí, jednoznačné stanovení odpovědnosti a pravomoci a transparentnost vztahu.“¹³

Z obecné definice outsourcingu vyplývá jeden důsledek, který má vliv na způsob, jakým vzniká. Je to existence dvou partnerů, klienta a outsourcera, kteří mezi sebou mají obchodně právní vztah. Na jedné straně je klient, který vyžaduje dodržování termínů, kvalitně odvedenou práci a především zlevnění prováděných činností. Naopak outsourcer - to je ten, který má pro firmu vyčleněné činnosti zajišťovat - nabízí znalosti relevantního trhu, detailní znalost problematiky a služby naplánované tak, aby ušetřil klientovi jeho finanční rozpočet při zachování nadstandardního plnění zadaných úkolů. Oboustranně opatrný postup organizovaný v souladu s projektovými standardy a dílčími výsledky odsouhlasenými oběma stranami by proto měl být samozřejmostí - a je znakem kvality.

¹² Nedvěd, M. Proč, kdy a jak využívat outsourcing. *IT SYSTÉM* [online]. 2004, č.4/2004 [cit. 2004-09-26]. Dostupné na [www:<http://casopis.systemonline/198-proc-kdy-a-jak-vyuzivat-outsourcing-it.htm >](http://casopis.systemonline/198-proc-kdy-a-jak-vyuzivat-outsourcing-it.htm). (Autor článku působí na pozici Unit Manager of Operation Related Services ve společnosti Siemens Business Services.)

¹³ Příkryl, J. Manažeři přesouvají řadu činností za hranice své firmy. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, č.1 [cit. 2003-09-01]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outourcing.cz >](http://hn.ihned/outourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Klasický outsourcingový projekt je složen z několika fází, které představují založení projektu, přípravu koncepce a nakonec zavedení projektu do praxe. Pro fázi založení projektu je důležitá jeho organizace. Doporučujeme pracovat v symetrickém přípravném týmu (klient-zadavatel), v němž jeho jednotliví členové mají vždy odpovídající protějšky z druhé strany se stejnou odpovědností a rolí. Vlastní práci v této fázi pak řídí oba manažeři, smluvní partneři schvalují veškeré dílčí výstupy a parafují návrhy smluv nebo celkové smlouvy. Fáze koncepce musí vycházet z kvalitně provedené analýzy. Především je nutné zmapovat procesy, které budou převedeny na externí subjekt, provést analýzu nákladů spojených s outsourcovanými činnostmi a zajistit metodiku jejich sledování. Zároveň je nutné vytvořit nákladový model budoucího obchodního vztahu. Na tuto analytickou část bezprostředně navazuje část návrhová, která se soustředí na definování služby (ve formě Service Level Agreement). Zde jsou navržena pravidla, operativní spolupráce, jsou definovány mechanismy, které umožňují oběma stranám neplánovaně vyvolat akci na straně druhé. Outsourcer například má možnost v problémových situacích přenést závažné informace klientovi a vyžádat si rozhodnutí. Klient naopak má možnost vyžádat si změnu poskytovaných služeb. Významným prvkem tohoto období přípravy na outsourcing je smlouva. Ošetřuje řízení kvality, řízení změn, inovaci služeb a řízení výjimečných situací. Po jejím podpisu dochází k poslední fázi, a to uvedení projektu do praxe. Obvykle mívá tři kroky: převzetí řízení, ověření kontrolních mechanismů a výkonnosti pracovníků a provedení organizačních a personálních změn.¹⁴

V závěru je nutno říci, že outsourcing rozhodně není módní záležitostí, ale znamená pro české firmy velkou výzvu i velké riziko. V našich poměrech se zákazník k outsourcingu staví velmi opatrně, protože po letech, kdy jsme všechno museli umět a dělat si vlastními silami, se velmi obtížně rozhodujeme předat své kompetence jiné firmě a být na ní v této oblasti více či méně závislí. Nicméně je to celosvětový trend a požadovaná kvalita práce, potřebná redukce nákladů a nutnost orientace na předmět podnikání si to vynutí.¹⁵

¹⁴ Vernerová, J. Hitem se stane nákup manažerů. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-04-22]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

¹⁵ Nedvěd, M. Proč, kdy a jak využívat outsourcing. *IT SYSTÉM* [online]. 2004, č.4/2004 [cit. 2004-09-26]. Dostupné na [www:<http://casopis.systemonline/198-proc-kdy-a-jak-vyuzivat-outsourcing-it.htm >](http://casopis.systemonline/198-proc-kdy-a-jak-vyuzivat-outsourcing-it.htm).

1.4 Mezinárodní outsourcing

Metoda outsourcingu není rozhodně žádná horká novinka. Provozuje se od 70. let minulého století a je v USA a v západní Evropě běžně používanou službou. Novinkou není ani v České republice, kde jí však manažeři stále příliš nevěří. Hlavní brzdou je zde podle manažera pro vývoj obchodu firmy Oracle ČR Vladimíra Sýse psychologicky podmíněná nedůvěra, nedostatečná informovanost a výše telekomunikačních poplatků. Připouští však, že vývoj služby, která spočívá v přenesení méně důležité části podnikání na specializovanou firmu, jde u nás rychleji, než šel před lety v západní Evropě.¹⁶

Nástup globalizace v 80. letech, v 90. letech pak outsourcing nekvalifikovaných prací, a to nejen za hranice firmy, ale často i regionu či státu - to jsou změny, které ovlivňují myšlení manažerů. Ale společně s převodem i složité, kvalifikované práce na jiné subjekty či do jiných států jsou také důvodem obav odborářů, dokonce i vlád. Nejčastěji tuto metodu využívaly firmy ve Spojených státech, kde také zasahovala největší spektrum činností. Západní Evropa byla donedávna konzervativnější, i když i tam zejména internacionální společnosti outsourcing praktikují velmi dlouho. Informační a telekomunikační technologie umožňují, že se dramaticky rozšiřuje okruh služeb vhodných pro outsourcing a současně i jejich dostupnost z kteréhokoli místa světa.

V roce 2004 Evropa poprvé v historii předstihla Spojené státy v objemu podnikových kontraktů v outsourcingu. Vyplývá to z nových údajů specializované bruselské společnosti TPI. Evropské podniky se tak masově přiklánějí k modelu, který jim umožňuje snížit náklady a daňové břemeno tím, že přesouvají část aktivit na expertní společnosti, často do zemí s nižšími náklady. Světový objem kontraktů v outsourcingu byl loni podle TPI 57,6 miliardy eur. Z toho evropské podniky převedly jinam práci za více než 28 miliard eur, USA za 24,3 miliardy eur. Zbytek připadá na Asii a Pacifik, asi devět procent globálního trhu. Největším odbytištěm pro outsourcing služeb jsou Spojené státy, ve kterých je ovšem drahá pracovní síla. Dodavateli jsou hlavně levné asijské a také východoevropské země, k nimž dosud patří i Česko. Šance pro Česko se zmenšují i kvůli tomu, že životní náklady se v tuzemsku postupně srovnávají se západními zeměmi. Česko tedy bude nutně každým rokem pro outsourcing méně atraktivní a podobné možnosti bude získávat

¹⁶ Rybáková, D. Outsourcing. *Profit*. [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-09-13]. Dostupné na [www: <http://www.businessinfo.cz/oborové_informace/sluzby>](http://www.businessinfo.cz/oborové_informace/sluzby).

stále hůř. Americké firmy velmi často "outsourcují" do své vlastní účasti v zahraničí. Obecně patří ke kritériím výběru země a dodavatele levnější pracovní síla, kvalifikace a odborné vzdělání tamních pracovníků, politická stabilita a vymahatelnost uzavřených dohod na bázi mezinárodního práva. Nejdůležitější je však nakonec schopnost komunikace, pružnost dodavatele a jeho schopnost reagovat pozitivně na přání klienta. USA nejvíce outsourcují v Indii, Číně, Mexiku, Indonésii a východní Evropě.¹⁷

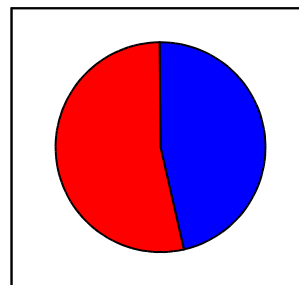
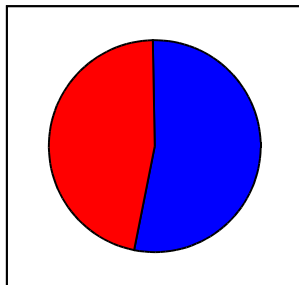
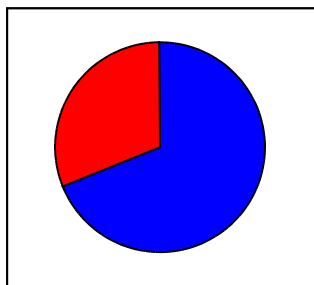
Dvě třetiny služeb, které firmy převádějí, jsou přitom z oboru informačních technologií. Zbytek tvoří poradenství, finanční služby či práce s lidskými zdroji. Evropské firmy tak zdvojnásobily objem outsourcingových kontraktů za pouhé dva roky. V roce 2002 totiž činil jejich objem 14,1 miliardy eur, zatímco ve Spojených státech to bylo téměř 31 miliard. Největší růst zaznamenalo Německo, kde se objem outsourcingu zvýšil od roku 2002 o dvě stě dvacet procent na 7,22 miliardy eur. "Evropské firmy uznaly, že nemohou obstát ve světové konkurenci bez větší efektivity a flexibility,"¹⁷ uvedl Duncan Aitchison, výkonný ředitel mezinárodní divize společnosti TPI. Změna vývoje v Evropě podle TPI změnila podmínky na trhu v této oblasti. Takzvaná velká šestka firem, které outsourcing tradičně poskytují, ztratila část podílu. Firmy IBM, Accenture, ACS, Hewlett-Packard, EDS a CSC ztratily dvě pětiny svých kontraktů, jelikož do hry vstoupily další firmy, zvláště v Německu. „Nejde o absolutní čísla. Firmy nestrádají. Pro konkurenci měl ale nástup evropských podniků v outsourcingu pozitivní vliv,"¹⁷ říká Aitchison. Ředitel Centra pro studium evropské politiky v Bruselu Daniel Gros tvrdí, že evropské unijní podniky zažily v posledních letech těžké časy a musely se přizpůsobit světu, v němž rozhoduje cena práce a výše daní. „Pomalý růst evropské ekonomiky a stagnující daňová zátěž přiměly manažery změnit postoj. Americká cesta ukazuje, že čím víc se firma věnuje tomu, co umí a co prodává, o to se jí snižují náklady zvláště na pracovní sílu," tvrdí Gros. Z hlediska podniků je outsourcing pochopitelný, Evropská komise však má obavy, aby neovlivnil negativně zaměstnanost. Například nedávná zpráva OSN uvádí, že outsourcing sníží do deseti let počet pracovních míst ve Velké Británii a Spojených státech o pět miliónů. Od nástupu Bushovy vlády stál outsourcing Ameriku 2,2 milionu pracovních míst. Letos to má být dalších 200 až 300 tisíc míst. Poradenská firma Forrester Research předpovídá do roku 2015 odliv 3,3 milionu pracovních míst pro bílé límečky s platy přes 136 miliard dolarů. Není

¹⁷ Fridrich, J. ; Kaláb, V. Evropské firmy objevily outsourcing. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, č.1 [cit. 2005-01-26]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

tedy divu, že vlády bohatých zemí proti outsourcingu pilně zbrojí. „Outsourcing je dobrá věc, ale pokud nedojde ke snížení daní a větší flexibilitě pracovního trhu, nedá se čekat, že by z něj dlouhodobě Evropa profitovala," ¹⁷ říká Bernd Schaefer z německé pobočky TPI. "Německo bude v příštích letech zvyšovat svůj podíl v outsourcingu stejně jako Francie nebo Británie. Je to trend." TPI soudí, že letos by mohla Evropa získat v outsourcingu více než padesátiprocentní světový podíl. ¹⁷

Objem kontraktů v miliardách eur:

Rok	2002	2003	2004
USA	30,74	26,4	24,33
Evropa	14,1	23,5	28,2



17

Ukazuje se tedy, že outsourcing je stále přitažlivější. Téměř 60 % evropských organizací ho buď využívá, nebo o něm uvažuje. Rozhodování, zda je pro firmu výhodné zajišťovat činnost vlastními silami, nebo využít raději služby specializované společnosti, však není jednoduché. Špatná volba přináší řadu problémů, které se projeví často až s delším časovým odstupem. Odborníci upozorňují, že například outsourcingem údržby může podnik snadno ztratit kontrolu nad klíčovými znalostmi o vlastním technologickém zařízení. Ale outsourcingem účetnictví může získat standardní a profesionálně ošetřené vedení příslušné agendy. Záleží na tom, v čem daná firma podniká a jak moc závisí činnosti, které vyčlení, na zvláštních znalostech poskytovatele. ¹⁶

Také vzdělávací politika hraje podstatnou roli. Protože pokračující proces globalizace v posledních letech vedl k většímu přesunu pracovně náročných výrobních procesů do zemí s levnými mzdami, je větší specializace západoevropských zemí na výrobní procesy náročné na lidský kapitál nutnou a slibnou strategií. Stát může tuto strukturální změnu podpořit vhodnou vzdělávací politikou a přispět k tomu, že bude lépe využít potenciální přínos z mezinárodního

outsourcingu a z rostoucí globalizace výrobních procesů. Úsporná opatření v oblasti vzdělávání, která se v současné době v mnoha evropských zemích diskutují a mnohde již realizují, nejsou však v tomto kontextu vhodnou odpovědí na výzvy globální ekonomiky 21. století.¹⁸

Leo Vodáček, který přednáší na VŠE a je autorem řady ekonomických knih, říká: „Ve světě se rýsuje šest klíčových oborů. Je to mikroelektronika, telekomunikace, počítače, nové umělé materiály, robotizace a biotechnologie. Myslím si, že i tam mohou malé státy velmi rychle zhodnocovat svůj intelektuální um a dostat se do dobré pozice. A to je i velká šance pro strategické aliance menších podniků s většími i pro outsourcing. I pro nás se to stane nutností. Chtěl bych se ještě jednou vrátit k Jackovi Welchovi, legendě managementu, který to vyjádřil asi takto: „Chcete-li stát sám, tak vás to stejně smete!“¹⁹

1.5 Outsourcing v České republice

Outsourcing se velmi rychle rozvíjí i v Česku, tempo jeho růstu je dokonce vyšší než v Evropě. "Česko ještě není na takové úrovni jako Spojené státy nebo západní Evropa, proto je nárůst využívání outsourcingu tak vysoký,"²⁰ tvrdí Jan Turek, jednatel firmy S.T.UNITE consulting, které loni narostl objem služeb o sto procent. Na outsourcing si v Česku nejrychleji zvykají banky a telekomunikační firmy. Perspektivní je hlavně v oblasti analýz a návrhů informačních řešení a v poslední době také při testování software a komplexním prověřování kvality.²⁰ V praxi českých podniků je v dnešní době běžně vyhledáván outsourcing zejména v oblasti informačních technologií, facility managementu (tj. zajištění ostrahy, úklidu, vybavení a údržby objektu), vedení účetnictví, hledání lidských zdrojů. V těchto oblastech je již známo mnoho příkladů jeho úspěšné aplikace.

Podle informačního portálu Centra pro outsourcing IT²¹ rostou v České republice stále více výdaje za služby v informačních technologiích. Podle

¹⁸ Egger, H. Mezinárodní outsourcing: Kdo získává a kdo ztrácí? *Moderní řízení* [online]. 2005, č. 1 [cit. 2005-01-13]. Dostupné na [www:<http://svoboda.kvalitne.cz/Archiv_textu/Mezinarodni_outsourcing>](http://svoboda.kvalitne.cz/Archiv_textu/Mezinarodni_outsourcing).

¹⁹ Příkryl, J. Aliance závisejí na spolupráci lidí. *Hospodářské noviny* [online]. 2002, č. 1 [cit. 2002-06-03]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned.com/outsourcing.cz>](http://hn.ihned.com/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

²⁰ Fridrich, J. ; Kaláb, V. Evropské firmy objevily outsourcing. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, č. 1 [cit. 2005-01-26]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned.com/outsourcing.cz>](http://hn.ihned.com/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

²¹ *OutsourcingIT.info* [online]. Praha: Centrum pro outsourcing IT. Posl. úpravy 19. 1. 2006 [cit. 2004-10-22]. Dostupné na [www:<http://www.outsourcingit.info/clanky.php?id=9>](http://www.outsourcingit.info/clanky.php?id=9).

výzkumníků z IDC v roce 2005 utratili zákazníci za služby v této oblasti 768 milionů dolarů, v přepočtu přibližně 19 miliard korun. Je to o 11,4 % více než předloni a i v dalších pěti letech má tento trend pokračovat. Nejvíce se za tyto služby utratí hlavně ve finančním sektoru. V Česku připadá na finanční obory čtvrtina příjmů ze služeb IT.

Tento trend se logicky nevyhnul ani oblasti lidských zdrojů. Prioritně se hledají cesty ke snížení počtu zaměstnanců na únosné minimum, jednotlivé položky nákladů na lidské zdroje procházejí výraznou redukcí, hledají se nástroje k efektivní správě jednotlivých personálních agend. I v personalistice směřuje outsourcing zejména ke snížení objemu administrativní práce, která společnosti nepřináší žádnou hodnotu. Podle průzkumů dosahuje podíl administrativní práce v personalistice přibližně dvou třetin, podíl koncepční práce je pouze třetinový. Pro mzdovou administrativu, zajištění školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo zajištění vzdělávání a školení proto společnosti velmi často volí externího poskytovatele služeb, který se právě na tyto činnosti specializuje a zaručuje vysokou kvalitu. Takto postupuje více než třetina účastníků studie PayWell 2004 - Personální controlling, provedené PricewaterhouseCoopers. Ušetřený čas potom účastníci studie věnují zvyšování hodnoty svého podnikání.²²

Sektor, v němž téměř neexistuje konkurence, zato zahrnuje tisíce klientů, to je v Česku oblast outsourcing facility managementu, čili dodávaných nevýrobních služeb. Velikost nenasyčeného trhu se odhaduje na miliardy korun. "Trh komplexních služeb představuje dvě až tři miliardy korun. Spolu se samostatně dodávanými službami, které do facility managementu patří, jako ostraha, úklid, stravování a podobně, jde o desítky miliard korun ročně,"²³ řekl Michael Viereckl, prezident Asociace facility managementu IFMA CZ. Komplexní nakupování nevýrobních služeb je v Česku teprve v počátcích, služby poskytuje jen několik firem. Při získávání zakázky proto firma nemusí "lámat" konkurenci, ale jen váhavost klienta. Když jej přesvědčí, zakázku získá. "Outsourcing facility managementu přináší úspory, ale zároveň jde o jakousi módní záležitost. Lépe se jedná s firmou, kde je aspoň jeden z manažerů příznivcem facility managementu,"²³ řekl Roman Trnka, obchodní ředitel firmy Okin Facility. Ta je dceřinou společností francouzské

²² Barták, M. Outsourcing sníží náklady i riziko. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-11-23]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz>](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

²³ Kaláb, V. Nevýrobní služby jsou šancí za miliardy korun. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, č.1 [cit. 2003-09-29]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz>](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

skupiny Vinci a v Česku patří mezi první dodavatele facility managementu. Hodnota kontraktu v průmyslu se počítá na desítky a stovky miliónů korun, smlouvy pro průmyslovou skupinu mohou překročit i miliardu korun ročně. Argumentem poskytovatelů facility managementu jsou úspory. Na údržbě budov, ostraze, úklidu a dalších službách lze podle IFMA CZ ušetřit 5 až 30 procent nákladů, čím zanedbanější objekt, tím vyšší úspory.²³

Outsourcing je však také zajímavou alternativou ve službách v oblasti životního prostředí a energetiky. Jedná se o činnosti zahrnující provoz vodního a odpadového hospodářství podniků a energetických systémů. V České republice není outsourcing v této oblasti služeb zatím příliš rozšířen, přestože může znamenat pro mnohé podniky zajištění stabilních podmínek pro fungování důležitých součástí podniku, a to zejména dnes v době bouřlivého vývoje legislativy v oblasti životního prostředí.

Zavádění outsourcingu v podmínkách českých podniků je v počátcích, zejména v oblasti služeb pro životní prostředí. Uvolnění kapacit pro svůj "core business", zvýšení konkurenceschopnosti firmy, přenos zodpovědnosti za podpůrné činnosti na externí subjekt - to jsou hlavní důvody pro to, aby se firmy blíže zajímaly o tuto oblast. Pro management firmy znamená využití outsourcingu přechod z řízení podpůrných procesů výroby na řízení smluvních vztahů a současně možnost věnovat se důkladněji činnostem, které vytvářejí hodnotu, a naplňují tím smysl podnikání.²⁴

Světové firmy u nás vedle svých běžných poboček začínají budovat i vývojová či outsourcingová centra, kde mohou najít práci vedle ekonomicky zaměřených pracovníků i absolventi českých technických, humanitních a dalších škol. Společnost Accesure otevřela v roce 2005 v Praze - Chodově své již druhé centrum. To první, v Praze - Nových Butovicích, funguje již od roku 2001. Tato centra pracují na více než padesáti místech světa, zaměstnanci používají stejné metody a nástroje. Outsourcingová centra v Praze se specializují na Business Process Outsourcing (BPO), který zahrnuje služby v oblasti financí a účetnictví, zprostředkování a řízení dodavatelských řetězců, péči o zákazníka, vyřizování reklamací a v oblasti lidských zdrojů. Praha láká investory ze dvou základních důvodů. Hlavním z nich je dostupnost kvalifikovaných pracovních sil. Druhý důvod v

²⁴ *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: BusinessInfo.cz – Outsourcing služeb jako prostředek pro efektivní řízení podniku. Posl. úpravy 14. 9. 2005 [cit. 2005-09-26]. Dostupné na [www: <http://www.BusinessInfo.cz/Oborové_informace/Sluzby >](http://www.BusinessInfo.cz/Oborové_informace/Sluzby).

sobě sdružuje výhody dané geografickou polohou, dobrou infrastrukturou, příznivými životními náklady a investičními příležitostmi. Otevírání a rozšiřování vývojových a outsourcingových center v České republice je dobrou zprávou hned z několika důvodů. V první řadě jde o zajímavé investice zvyšující kredit Česka mezi investory. Dále sem tímto způsobem plyne cenné know-how a naši odborníci i absolventi získávají atraktivní zaměstnání. A v neposlední řadě tyto investice neznamenaají vývoz surovin či polotovarů a nezatěžují životní prostředí.²⁵

1.6 Outsourcing v personalistice

Vůbec nejčastější personální aktivitou, která je předmětem outsourcingu, je **nábor a výběr zaměstnanců**, a to zejména kvůli časové náročnosti tohoto procesu. Navíc jeho potřeba v průběhu roku značně kolísá, takže pro řadu společností je příliš drahé mít na nábor vlastního specialistu.

I v personálním řízení platí, že outsourcing se zpravidla vyplácí menším společnostem. Podle studie PayWell 2004 využívá například externí dodavatele pro organizaci vzdělávacích aktivit dvakrát více menších podniků než velkých společností, u mzdové agendy je to dokonce čtyřikrát více.

Než se společnost rozhodne pro outsourcing, je důležité nejen provést propočty nákladů, ale zejména rozhodnout o tom, co je vhodné outsourcovat. Je potřeba zvolit rozumnou míru. Kdyby bylo vhodné outsourcovat úplně vše, jistě by to již špičkové společnosti dávno udělaly. Je potřeba pečlivě promyslet, jde-li skutečně o okrajovou činnost společnosti, nebo o činnost, která sice momentálně není prioritou, ale dlouhodobě může být velmi důležitá. Nevyplatit se může především outsourcing služeb, které souvisejí s přímým kontaktem se zákazníkem. A dvojnásob to platí u dlouholetých klientů.

Outsourcing personálních činností - zčásti nebo úplně:²⁶

Činnost	Procento společností celkem
Nábor a výběr pracovníků	51 %

²⁵ Ruščáková, D. Množí se příležitosti pro odvážné. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, č.1 [cit. 2005-01-08]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned.com/outsourcing.cz>](http://hn.ihned.com/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

²⁶ Barták, M. Outsourcing sníží náklady i riziko. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2005-11-23]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned.com/outsourcing.cz>](http://hn.ihned.com/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	40 %
BOZP	35 %
Mzdová agenda	22 %
Administrativa při ukončování pracovního poměru	18 %

Podmínky pro úspěšný outsourcing nábory a výběru jsou stejné. Projekty začínají auditem nábory a výběru, analyzuje se jak aktuální situace uvnitř společnosti, tak i celková situace na trhu. Následně jsou detailně konzultovány jednotlivé fáze projektu. Outsourcer zajišťuje zpravidla převzetím objednávky či požadavku celý proces nábory až po podpis pracovní smlouvy s vybraným uchazečem, nebo až po odpovědnost za adaptační proces nového pracovníka. Klientovi odpadá dlouhá a náročná část, kdy musí jeho personální oddělení hledat vhodného pracovníka a část lidských zdrojů je převedena na podpůrné činnosti.

Další službou nabývající stále většího významu je zajišťování interim manažerů. Interim manažer je zaměstnancem agentury a je najímán na časově ohraničené období do společností zejména na projekty změny, na krizové řízení, ale často také na dočasné kvalitní řízení dané oblasti. Výhodou této služby je, že interim manažer je většinou dodán okamžitě, společnosti nemusí čekat na vyhledávání vhodných kandidátů. Interim manažeréři okamžitě přinášejí přidanou hodnotu. Odpadají náklady na nábor a výběr a pak na ukončení pracovního poměru. Předností interim manažerů je jejich maximální motivace uspět. Pro úspěch i zde platí stejné zásady - počínaje kvalitním převzetím, zásadou monitorování, reportování a vyhodnocování až po kvalitní ukončení projektu. Běžná doba pro využívání této služby je pět měsíců až jeden a půl roku.

Na první pohled podobnou službou je zajišťování špičkových manažerů nebo odborníků na časově ohraničené dlouhodobější projekty. I zde se většinou jedná o projekty změny, o krizové řízení, o dočasné odborné kvalitní řízení specifické oblasti. Manažer projektu musí splňovat stejné vysoké nároky jako interim manažer. Stává se však zaměstnancem klientské společnosti a předem je dohodnut postup ukončení spolupráce. Moderní personální agentura je schopna poskytnout těmto projektovým manažerům nového typu vysokou míru jistoty uplatnění na dalších budoucích projektech. Běžná doba pro využívání této služby je jeden až tři roky.²⁷

²⁷ Vernerová, J. Hitem se stane nákup manažerů. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-04-22]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

V posledních letech jsme svědky, a to zejména u firem se zahraniční účastí, jak je jedna z kdysi typických personálních agend, kterou je **výpočet mezd**, svěřována dodavatelům. Zamysleme se nad výhodami a nevýhodami tohoto kroku. V oblasti odměňování je pro organizaci klíčová schopnost utvářet svůj systém, sledovat jeho účinnost, řídit náklady na mzdy, vyhodnocovat trendy v okolí i ve firmě. Zjednodušeně řečeno jde o rozhodování, kolik a kdy jednotliví zaměstnanci dostanou peněz. Příslušné manažerské rozhodnutí však musí někdo přeměnit v reálný výstup. Jeho úkolem je soustředit potřebné podklady, zajistit výpočet respektující požadavky složité legislativy, odvést státu a dalším institucím, co jim náleží, a zařídit, aby zaměstnanec včas dostal svoji mzdu. A zde je možnost zvážit varianty, zda vše dělat vlastními silami, nebo přesunout činnost na dodavatele.

Výhodami outsourcingu mezd je, že lze snížit počet zaměstnanců, a tím dojde k redukci nákladů s nimi spojených (mzdy, odvody, režie, vzdělávání atd.) Dodavatel to však také nedělá zadarmo. Navíc je nutné ponechat si odborníka, který mzdové problematice rozumí. Není nutno vlastnit hardware, software, prostory a vybavení. Outsourcing snižuje riziko úniku citlivých informací (ty unikají nejvíce od vlastních lidí). Firma se zbaví starostí, kdo nahradí mzdovou účetní, když onemocní, nestará se o znalosti svých mzdových účetních a zbaví se rizika plynoucího z jejich chyb. Znamená to však mít smluvně zajištěno, že sankce od kontrolních orgánů na sebe bere dodavatel a je schopen je uhradit, aniž by zkrachoval. Organizace nemusí vést a financovat nezbytný archiv. Tímto způsobem se lze zbavit řady starostí a rizik, které přináší činnost, jež není hlavní činností. Přesto je možné si nadále v rukou ponechat klíčovou způsobilost rozhodování při odměňování zaměstnanců. Nejdůležitější je dobře vybrat spolehlivého partnera. Subjektů poskytujících outsourcing mzdové agendy lze na trhu v ČR již najít poměrně dost.²⁸

1.7 Přínos a efektivita outsourcingu

Sedmdesát pět procent nadnárodních společností v současnosti využívá outsourcing a 29 % společností ho v budoucnosti zamýšlí využívat ještě více. Celkem 75 % amerických a evropských nadnárodních společností v současné době

²⁸ Celizna, I. Uvažujete o outsourcingu mzdové agendy. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, č.1 [cit. 2003-06-04]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned.com/outsourcing.cz>](http://hn.ihned.com/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693 (Autor je ředitelem sekce zákaznické podpory ve firmě Elanor, spol. s r.o.).

využívá, a i v příštím roce až dvou letech hodlá využívat, outsourcing nebo centra sdílených služeb (tzv. shared services center) pro své podpůrné procesy. Jen necelá polovina společností ale považuje outsourcing za efektivní vzhledem k vynaloženým nákladům. Zjistila to studie společnosti PricewaterhouseCoopers nazvaná Manažerský barometr.²⁹

Manažerský barometr je čtvrtletní průzkum názorů a zkušeností vedoucích pracovníků reprezentativního vzorku velkých nadnárodních společností prováděný společností PricewaterhouseCoopers. Je vypracováván ve spolupráci s agenturou BSI Global Research, Inc, která se zabývá výzkumem veřejného mínění a ekonomických otázek. Zjištění tohoto průzkumu jsou založena na rozhovorech s finančními a generálními řediteli 127 společností se sídlem v Evropě a 151 společností se sídlem ve Spojených státech.

V minulých dvou letech využilo outsourcing podpůrných procesů 72 % nadnárodních společností v Evropě a 77 % v USA. Celkem 71 % evropských a 78 % amerických společností má v úmyslu využít outsourcing těchto procesů v následujících 12 až 24 měsících, přičemž častější je tento záměr u výrobních společností (80 %) než u společností zaměřených na poskytování služeb (63 %).

O častějším využívání outsourcingu podpůrných procesů uvažuje dnes 29 % amerických i evropských společností, které očekávají, že příslušné výdaje vzrostou o 16 %. Mnoho nadnárodních společností, které využívají outsourcing pro zajištění podpůrných procesů, nepokládá toto řešení za efektivní z hlediska vynaložených nákladů. Společnosti, které uvažují o outsourcingu právě z důvodu úspory nákladů, by měly provést podrobné studie proveditelnosti, aby mohly lépe posoudit návratnost takové investice. Mnoho společností se dnes rozhodne pro outsourcing, aniž by provedly řádnou analýzu nákladů a přínosů.

Studie je relevantní především pro střední Evropu, neboť Polsko, Česko a Maďarsko se v posledních letech staly populární právě pro vytváření tzv. shared services centers nadnárodních společností. Vzhledem k poloze, členství v EU, ceně pracovní síly, kvalitě infrastruktury a vzdělání lidí je možné očekávat další zájem o tento region.

Podle průzkumu si téměř třetina (31 %) společností myslí, že outsourcing přináší omezené nebo malé přínosy, 9 % se domnívá, že přínosy a náklady jsou

²⁹ *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: BusinessInfo.cz - Outsourcing. Posl. úpravy 14. 9. 2005 [cit. 2005-09-26]. Dostupné na [www:<http// www.BusinessInfo.cz/Oborové informace/Sluzby >](http://www.BusinessInfo.cz/Oborové_informace/Sluzby).

(Z podkladových materiálů společnosti PricewaterhouseCoopers zpracovala redakce BusinessInfo.)

vyrovnané, a 4 % uvedla, že z hlediska nákladů je pro ně outsourcing nevýhodný, ale má jiné přínosy. Téměř polovina (47 %) amerických i evropských společností, které využily outsourcing některých podpůrných procesů, buď mírně (44 %), nebo dokonce velmi ušetřila (3 %).²⁹

Průzkum rovněž zjistil, že většina společností, které nedokázaly odhadnout návratnost investice do outsourcingu, je přesvědčena, že by jim býval pomohl lepší monitorovací proces nebo provedení úvodní studie proveditelnosti s analýzou nákladů a přínosů. Celkem 54 % evropských společností tvrdí, že návratnost investice většinou odhadly správně. Další 23 % evropských společností dokázalo provést správný odhad jen někdy, a 7 % dokonce jen velmi zřídka. V USA dokázalo návratnost investic do outsourcingu většinou správně odhadnout jen 33 % společností, v 53 % případů byl odhad správný pouze někdy nebo zřídka.

Američtí i evropští vedoucí pracovníci se shodují v tom, že využívání outsourcingu nebo center sdílených služeb je důležité pro růst jejich společností, ale mají rozdílné názory na efektivitu tohoto postupu.

Pomocí outsourcingu dosáhlo 38 % evropských společností větších přínosů, než očekávaly. U dalších 46 % respondentů odpovídaly přínosy původním očekáváním a pouze 8 % dosáhlo menších přínosů. V USA dosáhlo větších přínosů 20 % společností, u 61 % byly přínosy v souladu s očekáváním a u 10 % menší.

Průzkum zjistil značné rozdíly v tom, které činnosti nadnárodní společnosti zajišťují nebo hodlají zajišťovat externě v následujících 12 až 24 měsících. Například v USA patří mezi dvě hlavní oblasti vedení mezd, fakturace, zpracování závazků (74 %) a správa zaměstnaneckých výhod a nároků (70 %). V Evropě jsou předmětem outsourcingu zejména podpora IT a systémů (70 %) a daňové záležitosti (59 %), následované vedením mezd, fakturací či zpracováním závazků (48 %).

Evropské společnosti vůbec častěji outsourcují podporu IT a informačních systémů, dále vedení účetnictví a služby v oblasti lidských zdrojů a nábory pracovníků. Naopak mnohem méně využívají externí dodavatele u dalších činností, jako je vedení mezd, fakturace, zpracování závazků, správa zaměstnaneckých výhod a nároků, interní audit a řízení rizik.

Evropské a americké společnosti se neshodly ani v tom, jaké jsou největší přínosy outsourcingu. Většina evropských společností považuje outsourcing za velmi efektivní z hlediska bezpečnosti a diskrétnosti, dodržování termínů a schopnosti zajistit služby včas, úrovně poradenství, kvalifikace externích pracovníků,

kontroly a kompatibility při podpoře IT a systémů. Avšak pouze 40 % se domnívá, že outsourcing byl velmi efektivní i z hlediska úspory nákladů, 38 % má smíšené zkušenosti a 9 % uvedlo, že outsourcing nebyl z hlediska úspory nákladů efektivní. Většina amerických společností na outsourcingu velmi oceňuje bezpečnost a diskrétnost, kontrolu, dodržování termínů a včasné poskytování služeb a také schopnost dodavatele zajistit soulad s předpisy. Pokud jde o celkovou kvalitu poskytovaných služeb a úspory na nákladech, mají americké společnosti různé názory.

Níže uvedená tabulka uvádí, pro které činnosti využívají či budou využívat outsourcing americké a evropské společnosti.²⁹

Činnost, jež je předmětem outsourcingu:	využívá/hodlá využívat	využívá/hodlá využívat	
	všechny nadnárodní společnosti	USA	Evropa
Vedení mezd, fakturace a zpracování závazků	63 %	74 %	48 %
Podpora IT a informačních systémů.....	56 %	45 %	70 %
Daňové záležitosti	56 %	54 %	59 %
Správa zaměstnaneckých výhod a nároků ...	52 %	70 %	29 %
Právní služby (se vztahem k financím)	43 %	43 %	42 %
Poradenské služby	37 %	39 %	34 %
Účetnictví (mimo základních operací)	29 %	22 %	38 %
Řízení rizik.....	26 %	32 %	18 %
Interní audit.....	26 %	34 %	16 %
Personální záležitosti/nábor pracovníků	24 %	19 %	30 %
Správa majetku	19 %	17 %	22 %
Jiné podpůrné procesy.....	3 %	3 %	3 %

2. Praktická část

2.1 Outsourcing v českém školství

Při hledání pramenů a materiálů ke zvolené problematice jsem zjistila, že zřejmě dosud neexistuje žádný ucelený dokument, který by se problémem outsourcingu v našem školství zabýval. Nacházela jsem tisíce odkazů na nejrůznějších internetových adresách a portálech, ale ty se týkaly především outsourcingu v ekonomické oblasti firem a podniků, případně outsourcingu informačních technologií. Začala jsem tedy přemýšlet o tom, jakou cestou se ubírat při tvorbě dotazníku pro management škol, protože vhodnou literaturu k tomuto tématu jsem nikde nenašla. Všechny teoretické poznatky, které jsou uvedeny v první části mé práce, jsou obecné a netýkají se školství. Musela jsem vycházet především ze svých dlouholetých zkušeností, protože jsem se jako zástupce ředitele a později i jako ředitelka pražského gymnázia zabývala výběrem zaměstnanců, personalistikou, mzdovou agendou a pracovně právními vztahy ve škole.

Přemýšlela jsem o tom, kde všude se na našich školách outsourcing používá nebo může používat, při manažerských praxích jsem zjišťovala situaci v jiných školách a školských zařízeních. Před vlastním výzkumem problematiky používání outsourcingu v českém školství jsem se zaměřila hlavně na to, zda se vůbec tato metoda na našich školách používá, a pokud ano, tak v jakém rozsahu a v jakých oblastech činnosti školy. Na základě předběžných dotazů kolegům a ředitelům jiných škol jsem došla k závěru, že se tato metoda používá ve všech možných oblastech činnosti školy a musela jsem tedy pro potřeby dotazníkového šetření vytvořit nějakou logickou strukturu dotazníku. Oblasti činnosti školy jsou rozděleny

v dotazníku na dvě základní: výuku, což je hlavní činnost školy, a ostatní oblasti činnosti školy. V těchto dvou základních oblastech pak probíhá další členění. V oblasti výuky považuji na základě vlastních zkušeností za outsourcing výuku volitelných předmětů nebo nepovinných předmětů a zájmových kroužků externími učiteli. V dotazníku je použit termín výuka povinných a volitelných předmětů z důvodu nepřesné terminologie. V okamžiku, kdy si žák vybere jeden nebo několik předmětů z nabídky volitelných předmětů, stávají se tyto předměty jeho povinnými předměty a jsou klasifikovány a uvedeny na vysvědčení. Ředitelé škol tuto terminologii znají a v dotazníku uváděli správně pochopené odpovědi. Navíc byli v dotazníku jako externisté označováni jen ti učitelé, kteří jsou zaměstnáni na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, tedy jistě nejde o jejich hlavní pracovní poměr. Z vlastních zkušeností vím, že jde o odborníky z praxe (ekonomy, právníky, počítačové programátory, umělce...), kteří nemusí být ve svém hlavním oboru učiteli, ale obohacují výuku právě o konkrétní praktické poznatky, informace a zkušenosti. Do této části dotazníku jsem zařadila i konkretizaci a výběr jednotlivých předmětů a oborů, které jsou vyučovány externími učiteli, a dále otázky posouzení výhod a nevýhod zaměstnávání těchto učitelů.

Mezi ostatní oblasti činnosti školy jsem zařadila všechny zbývající činnosti, které ve škole probíhají a které lze outsourcovat. Jednak jde o celý provoz školy, kam spadá personalistika, mzdová agenda a účetnictví, služby správce sítě, technika školy, školníka, úklid a ostraha budovy, provoz vrátnice, údržba a školní stravování. Mezi další činnosti, které podle mého názoru nepatří přímo do výuky ani do provozu školy, jsem zařadila služby školního psychologa, výchovného poradce, služby zdravotníků a instruktorů na školních kurzech a další vzdělávání pedagogických pracovníků. V dotazníku byl dán respondentům prostor i pro označení dalších činností, které u nich probíhají na bázi outsourcingu. I do druhé části dotazníku jsem zařadila otázky posouzení výhod a nevýhod outsourcingu v dalších oblastech činnosti školy.

K získání potřebných podkladů pro výzkum dané problematiky jsem rozeslala ředitelům, případně zástupcům ředitelů středních škol a svým spolužákům ze současného bakalářského studia, dotazník, který obsahoval příslušné otázky. Oslovila jsem takto představitele přibližně sta mateřských, základních a středních škol z různých regionů. Jednalo se o školy státní i soukromé, ze středních škol převážně o gymnázia. Asi polovina dotazníků byla odeslána elektronicky, druhá

polovina v papírové podobě. Odpověď jsem obdržela ze 66 škol (16 MŠ, 25 ZŠ a 25 SŠ) a jednoho Domu dětí a mládeže, a výzkum jsem tedy provedla na základě tohoto počtu. Je zřejmé, že statistický vzorek, na kterém byl průzkum prováděn, je pouze omezený, ale domnívám se, že z něj lze vyvodit obecné závěry platné i v širším měřítku.

Finální podobu dotazníku jsem vytvořila po ověření na pilotním vzorku čtyř škol, jejichž ředitelé mi byli ochotni v tomto vyjít vstříc. Na základě získaných údajů a připomínek jsem dotazník upravila a doplnila o některé otázky. Konečná verze dotazníku je uvedena v příloze mé bakalářské práce.

2.2 Stanovené hypotézy

- I. Outsourcing se v českém školství používá výrazně méně než uvádějí obecné studie o využívání outsourcingu v Evropě a v USA.**
- II. V základních školách ve velkých městech se outsourcing používá více než v malých obcích.**
- III. Ve středním školství se outsourcing používá více než v základním školství: a) ve výuce, b) v ostatních oblastech činnosti školy.**
- IV. V mateřských školách se outsourcing používá mnohem méně než v ostatních typech škol.**
- V. Ve výuce se nejvíce používá outsourcing v uměleckých oborech a v informačních technologiích.**
- VI. V ostatních oblastech činnosti českých škol kromě výuky se outsourcing nejvíce používá v oblasti informačních technologií a v oblasti mzdové agendy a účetnictví.**

2.3 Analýza výsledků průzkumu provedeného v některých vybraných MŠ, ZŠ a SŠ

Na základě vyplněných dotazníků se ukázalo, že existují různé rozdíly v používání outsourcingu mezi školami. Některé ho nepoužívají vůbec, jiné zase v nejrůznějších oblastech své činnosti. Objevily se rozdíly v rámci základních škol, středních škol, hlavně mezi středními odbornými školami a gymnázii. Ukázalo se, že i vedení mateřských škol outsourcing používá, ale jeho využití je velmi omezené.

V tabulce jsou uvedeny počty škol, tříd, učitelů a žáků, kterých se týkal průzkum. Nejdůležitější jsou údaje o počtu škol, ostatní údaje v tabulce jsou jen ilustrační:

Typ školy	Počet škol	Počet tříd	Počet učitelů	Počet žáků
MŠ	16	54	82	1 245
ZŠ	25	490	668	11 427
SŠ	25	421	1 045	12 089
Celkem	66	965	1 795	24 761

Ověření hypotézy I.

Hypotéza: **Outsourcing se v českém školství používá výrazně méně než uvádějí obecné studie o využívání outsourcingu v Evropě a v USA.**

V tabulce uvádím údaje zjištěné při průzkumu ve všech třech typech škol:

Typ školy	Počet škol	Využívají outsourcing	Ve výuce	V ostatních oblastech	Celkem v %
MŠ	16	15	2	15	93,75
ZŠ	25	23	16	23	92,00
SŠ	25	24	22	24	96,00
celkem	66	62	40	62	93,94

Z výsledků průzkumu uvedených v tabulce vyplývá pro mě velmi překvapivé zjištění. Pokud se podíváme na celkové využívání outsourcingu v jakékoli oblasti činnosti školy, tak pouze 1 MŠ, 2 ZŠ a 1 SŠ nepoužívají outsourcing vůbec, což jsou 4 školy z celkových 66 škol. Vedení ostatních škol tento způsob aspoň v některé oblasti své činnosti využívá, převážná většina škol ho využívá dokonce ve více oblastech své činnosti. Podrobné výsledky průzkumu jsou uvedeny při ověřování dalších hypotéz.

Nyní uvádím ještě skutečnosti, které se týkají využívání outsourcingu pouze ve výuce. Z těchto výsledků jsem vyřadila mateřské školy, protože tam externí učitelé téměř nepůsobí (pouze 3 externí učitelé ve dvou MŠ). Uvádím data zjištěná při průzkumu v padesáti základních a středních školách, kde celkem vyučuje 1316 učitelů na plný úvazek, 397 učitelů na zkrácený úvazek a které v 911 třídách navštěvuje celkem 23 516 žáků a studentů.

Počty externích učitelů působících ve školách ukazuje následující tabulka :

počet tříd všech ZŠ a SŠ	911
počet žáků všech ZŠ a SŠ	23 516
počet interních učitelů	a) s plným úvazkem: 1316 b) s kratším úvazkem: 397
počet externích učitelů povinných a volitelných předmětů (zaměstnaných na DPP nebo na DPČ)	a) s úvazkem do 6 vyuč. hodin týdně: 105 b) s úvazkem nad 6 vyuč. hodin týdně: 23
počet externích učitelů a vedoucích nepovinných předmětů a zájmových kroužků (zaměstnaných na DPP nebo na DPČ)	a) s úvazkem do 6 vyuč. hodin týdně: 60 b) s úvazkem nad 6 vyuč. hodin týdně: 10

Z tabulky vyplývá, že externí učitelé vyučují ve školách volitelné předměty, nepovinné předměty i vedou zájmové kroužky. Naprosto konkrétní rozložení těchto předmětů je obsaženo v závěrech ověřování hypotézy číslo V. Z celkového počtu základních a středních škol nepoužívá vedení školy outsourcing při výuce vůbec ve 12 případech, což je 24 % škol.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Vzhledem k údajům o využívání outsourcingu uvedených v teoretické části této práce se ve více než 90 % našich škol tato metoda využívá, i když v každé škole v různém rozsahu.

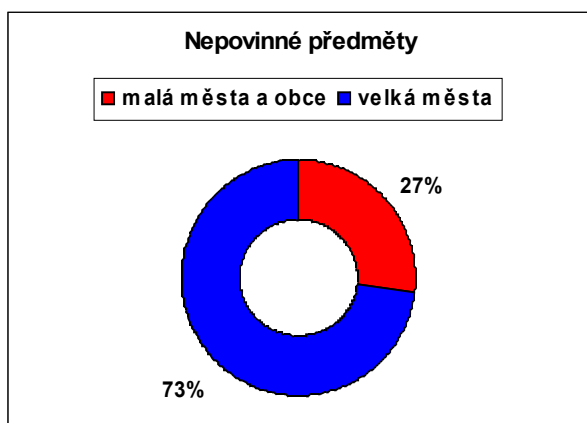
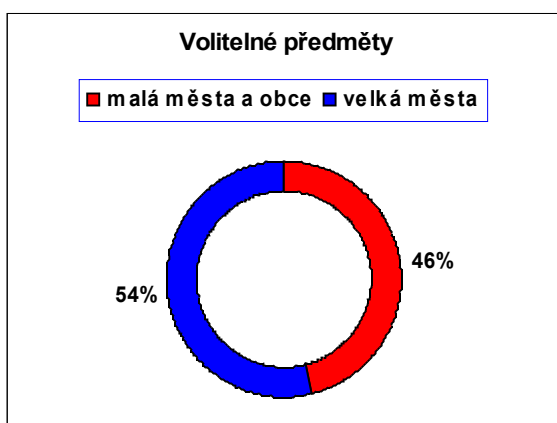
Ověření hypotézy II.

Hypotéza: V základních školách ve velkých městech se outsourcing používá více než v menších městech a v malých obcích.

Průzkumu se zúčastnilo 25 ZŠ, z toho 13 ZŠ bylo umístěno v Praze nebo velkém městě (nad 100 tisíc obyvatel) a 12 ZŠ bylo umístěno v malém městě (10 až 100 tisíc obyvatel) nebo v obci do 10 tisíc obyvatel. V dotazníkovém šetření se ukázalo, že v těchto školách působí celkem 22 externích učitelů volitelných

předmětů a 30 učitelů nepovinných předmětů nebo kroužků a z tohoto počtu 12 učitelů volitelných předmětů a 22 učitelů nepovinných předmětů působí ve školách ve velkých městech. To je v prvním případě 54,54 % a ve druhém případě 73,33 %. I když přihlédneme k tomu, že škol v menších městech a obcích bylo o jednu méně než škol ve velkých městech, je z výsledků patrné potvrzení této hypotézy. Rozdíl ale není tak výrazný, jak jsem původně předpokládala.

	Počet škol	Počet ext. učitelů vol. předmětů (%)	Počet ext. učitelů nep. předmětů (%)
Velká města (nad 100 tis. obyvatel)	13	12 (54,54 %)	22 (73,33 %)
Malá města a obce	12	10 (45,46 %)	8 (26,67 %)



Tato hypotéza se potvrdila. Rozdíl není tak výrazný, jak jsem původně předpokládala. Domnívala jsem se, že vzhledem k personálním možnostem bude outsourcing ve velkých městech využíván mnohem více než v menších městech a obcích.

Ověření hypotézy III.

Hypotéza: **Ve středním školství se outsourcing používá více než v základním školství: a) ve výuce**

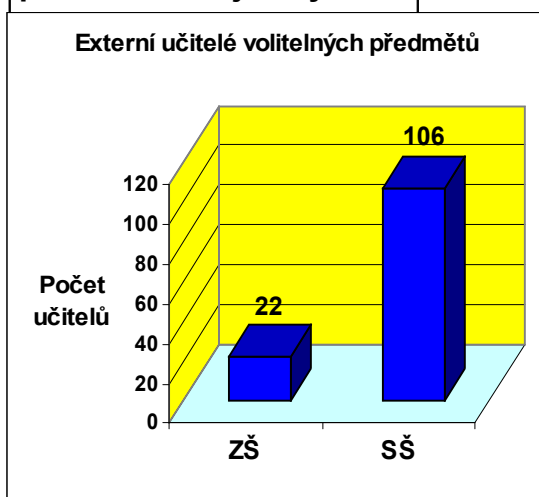
b) v ostatních oblastech činnosti školy.

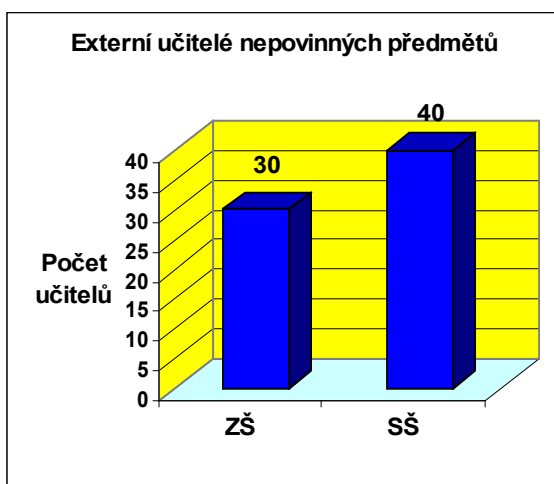
Ve zkoumaném vzorku je 25 základních a 25 středních škol, tedy srovnání je možné bez přepočtených hodnot.

Již při ověřování první hypotézy jsem zjistila, že celkově ve všech oblastech činnosti školy outsourcing používá vedení 23 ZŠ a 24 SŠ. Celkový rozdíl je v tomto vzorku škol statisticky bezvýznamný, proto provádím konkrétnější srovnání.

První srovnání je provedeno v oblasti výuky externími učiteli:

Počet externích učitelů	Úvazky	ZŠ	SŠ
počet externích učitelů povinných a volitelných předmětů	a) s úvazkem do 6 vyuč. hodin týdně:	21	84
	b) s úvazkem nad 6 vyuč. hodin týdně:	1	22
počet externích učitelů a vedoucích nepovinných předmětů a zájmových	a) s úvazkem do 6 vyuč. hodin týdně:	28	32
	b) s úvazkem nad 6 vyuč. hodin týdně:	2	8
		52	146





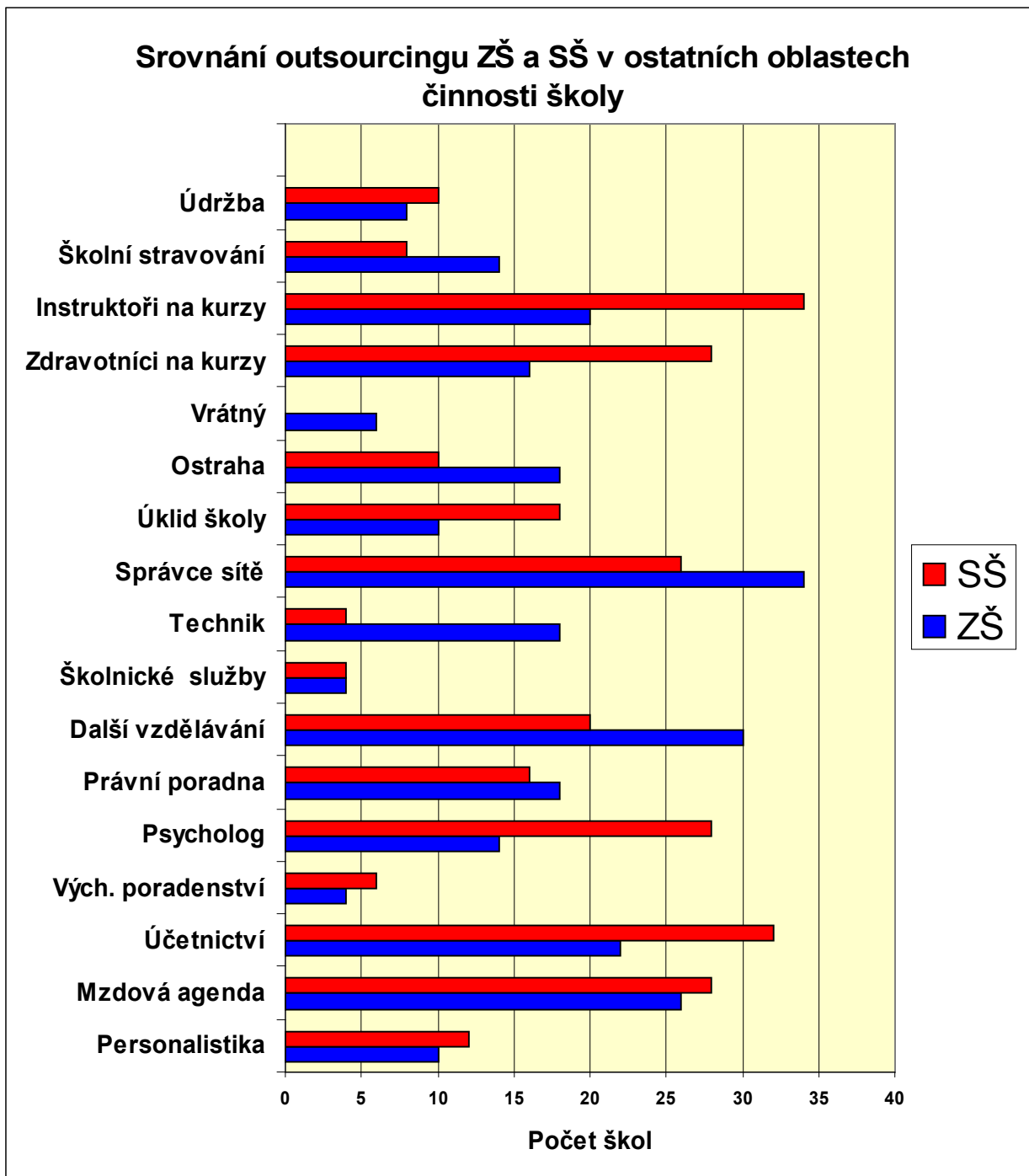
Z tabulky a z grafů je zřetelně vidět, že ve výuce jsou na středních školách externí učitelé mnohem více využíváni než na základních školách.

Druhé srovnání je provedeno v ostatních oblastech činnosti škol:

Činnost, služba, funkce	Outsourcing	Outsourcing	ZŠ	SŠ
	Počet ZŠ	Počet SŠ	v %	v %
Personalistika	5	6	20	24
Mzdová agenda	13	14	52	56
Účetnictví	11	16	44	64
Vých. poradenství	2	3	8	12
Psycholog	7	14	28	56
Právní poradna	9	8	36	32
Další vzdělávání	15	10	60	40
Školnické služby	3	2	8	8
Technik	9	2	36	8
Šprávece sítě	17	13	68	52
Úklid školy	5	9	20	36
Ostraha	9	5	36	20
Vrátný	3	0	12	0
Zdravotníci na kurzy	8	14	32	56
Instruktoři na kurzy	10	17	40	68
Školní stravování	7	4	28	16
Údržba	4	5	16	20
Celkem	135	142	—	—

V ostatních oblastech své činnosti kromě výuky používají základní a střední školy různé služby v různém rozsahu, ale celkově outsourcují více střední školy, i když rozdíl není nijak výrazný (135 ZŠ a 142 SŠ). Z průzkumu vyplynulo i zajímavé

srovnání outsourcingu konkrétních činností mezi ZŠ a SŠ. SŠ ho používají mnohem více při organizování kurzů, což zase vyplývá z učebních plánů, kde je pro SŠ plánováno více kurzů než pro ZŠ. Také služby psychologa mnohem více outsourcují střední školy. Základní školy více využívají outsourcing při dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, což je zřejmě nejvíce způsobeno nutností vytvořit nový školní vzdělávací program pro tento typ škol a zvyšovat si počítačovou gramotnost.



Tato hypotéza se potvrdila, i když nepříliš přesvědčivě. Mezi základními a středními školami byl výraznější rozdíl v používání outsourcingu při výuce, což je dáno větším počtem volitelných předmětů na středních školách. V oblasti ostatních činností byl mezi základními a středními školami jen zanedbatelný rozdíl.

Ověření hypotézy IV.

Hypotéza: **V mateřských školách se outsourcing používá mnohem méně než v ostatních typech škol.**

Celkové výsledky výzkumu v mateřských, základních a středních školách jsou uvedeny v následující tabulce:

Typ školy	Počet škol	Využívají outsourcing	Ve výuce	V ostatních oblastech	Celkem v %
MŠ	16	15	2	15	93,75
ZŠ	25	23	16	23	92,00
SŠ	25	24	22	24	96,00
celkem	66	62	40	62	93,94

Výsledky výzkumu ukázaly, že i v mateřských školách se outsourcing používá, ale hlavně v ostatních oblastech činnosti školy, ve výuce minimálně. V 16 zkoumaných MŠ pracovali pouze 3 externí učitelé (ve dvou MŠ) a to ještě na minimální úvazek 2 hodiny týdně. Ve dvou případech se jednalo o výuku anglického jazyka a v jednom případě šlo o výuku tance.

V ostatních oblastech činnosti používalo vedení školky outsourcing mnohem více, jak konkrétně ukazuje následující tabulka:

Činnost, služba, funkce	Outsourcing služby (úplný) – počet škol	Outsourcing služby (částečný) – počet škol	Procenta z celkového počtu MŠ
Personalistika	2	1	18,75
Mzdová agenda	13	1	87,5
Účetnictví	15	1	87,5
Psycholog	1	1	12,5
Právní poradna	1	2	18,75

Další vzdělávání	5	1	37,5
Školnické služby	2	0	12,5
Technik	0	1	6,25
Správce sítě	1	1	12,5
Úklid školy	0	0	0
Ostraha	1	0	6,25
Zdravotníci na kurzy	0	1	6,25
Školní stravování	1	0	6,25
Údržba	3	0	18,75

Z tabulky je zřejmé, že mateřské školy outsourcují v provozní oblasti hlavně mzdovou agendu a účetnictví (obojí 87,5 %) a hned potom následuje další vzdělávání pedagogických pracovníků. Outsourcing používají méně v mnoha dalších aktivitách a vůbec ho nepoužívají při úklidu budovy. Pouze vedení jedné mateřské školy ze všech dotázaných nepoužívalo outsourcing vůbec v žádné oblasti své činnosti.

Při vyplňování dotazníku se vedení školy zamýšlelo i nad novými náměty, které by jim mohl outsourcing přinést, a ve dvou případech došli k závěru, že by tento způsob mohli používat i při zástupu za nemoc, který většinou řeší se zvýšeným úsilím vlastními silami.

Z výše uvedených poznatků vyplývá zcela jasně, že management mateřských škol outsourcing ve své praxi běžně používá. Téměř tuto metodu nepoužívá při výuce, ale v ostatních oblastech činnosti školy je její používání ve všech typech škol srovnatelné.

Tato hypotéza se celkově nepotvrdila. Pouze ve výuce outsourcing mnohem více používají základní i střední školy než mateřské školy, ale v ostatních oblastech činnosti školy je používání outsourcingu srovnatelné s ostatními dvěma typy škol. Hlavní důvod je zřejmě ten, že při tak malém počtu zaměstnanců, který mateřské školy mívají, není možné profesně obsáhnout tak širokou oblast kvalifikovaných činností. Z tohoto důvodu je nutné outsourcovat některé konkrétní specializované činnosti. Jejich výběr je dán personálními možnostmi a kvalifikačními předpoklady zaměstnanců mateřských škol.

Ověření hypotézy V.

Hypotéza: **Ve výuce se nejvíc používá outsourcing v uměleckých oborech a v informačních technologiích.**

Při ověřování této hypotézy jsem se zabývala výukou v základních a středních školách, kterou zajišťují externí učitelé z praxe. Provedla jsem zároveň i srovnání mezi základními a středními školami, protože ve zkoumaném vzorku je jich zastoupen stejný počet (25 ZŠ a 25 SŠ).

V tabulce je uveden vyučovaný obor nebo předmět a počet škol, ve kterých je výuka tohoto oboru zajišťována externími učiteli (používám stejnou skladbu oborů, která byla uvedena v dotazníku):

Předmět, obor	Počet ZŠ	Počet SŠ	Celkem
dramatické umění	4	1	5
hra na hudební nástroj	2	0	2
tanec	1	0	1
sólový zpěv	2	0	2
estetická výchova – Hv	2	0	2
estetická výchova – Vv	3	3	6
sborový zpěv	4	3	7
dějiny umění	2	0	2
umělecké obory celkem	20	7	27
informační technologie	6	13	19
cizí jazyky	4	11	15
latina	0	5	5
ekonomika	0	9	9
tělesná výchova	5	3	8
právo	0	7	7
přírodní vědy	1	3	4
psychologie	1	2	3
sociologie	0	2	2
žurnalistika	0	2	2
historie	0	2	2
účetnictví	1	1	2
filozofie	1	0	1
psaní na PC	1	0	1
matematika	0	0	0
pedagogika	0	0	0
architektura	0	0	0
politologie	0	0	0
marketing, management	0	0	0

Externí učitelé zajišťují v největším počtu škol výuku uměleckých oborů (celkem 27 škol, 20 ZŠ a 7 SŠ, sečteny počty v tabulce u oborů tanec, dramatické umění, hra na hudební nástroj, sólový zpěv, dějiny umění – pro potřeby této práce řadím mezi umělecké předměty, estetická výchova, sborový zpěv) a poté následuje výuka informačních technologií (19 škol, 6 ZŠ a 13 SŠ). V pořadí dalšími obory jsou cizí jazyky (15 škol, 4 ZŠ a 11 SŠ), ekonomika (9 škol, 0 ZŠ a 9 SŠ) a tělesná výchova (8 škol, 5 ZŠ a 3 SŠ).

Pokud bychom chtěli porovnat výuku těchto předmětů zvláště na ZŠ a SŠ, dopadlo by pořadí předmětů odlišně. Na ZŠ by byla nejvíce zastoupená externími učiteli zajišťovaná výuka uměleckých oborů (20 škol), informačních technologií (6 škol) a tělesná výchova (5 škol). Na SŠ je pořadí jiné, nejvíce je zastoupená výuka informačních technologií (13 škol), potom výuka cizích jazyků (11 škol), na třetím místě výuka ekonomiky (9 škol) a teprve na čtvrtém místě výuka uměleckých předmětů (7 škol) společně s výukou práva. Pokud bychom latinu považovali za cizí jazyk, převýšil by outsourcing výuky cizích jazyků (16 SŠ) i outsourcing informačních technologií. Odlišné pořadí předmětů je dáno typem a požadavky školy a také věkovým rozdílem mezi žáky ZŠ a SŠ. Hypotéza by se potvrdila samostatně pro ZŠ, ale nikoli pro SŠ.

Z tohoto rozboru ovšem vyplývá, že pokud posuzujeme základní a střední školy společně, hypotéza se potvrdila.

Tato hypotéza se potvrdila. Navíc se na téměř stejnou úroveň dostalo i využívání outsourcingu ve výuce cizích jazyků (což záleží na tom, jak posuzujeme latinu), a to hlavně na středních školách.

Ověření hypotézy VI.

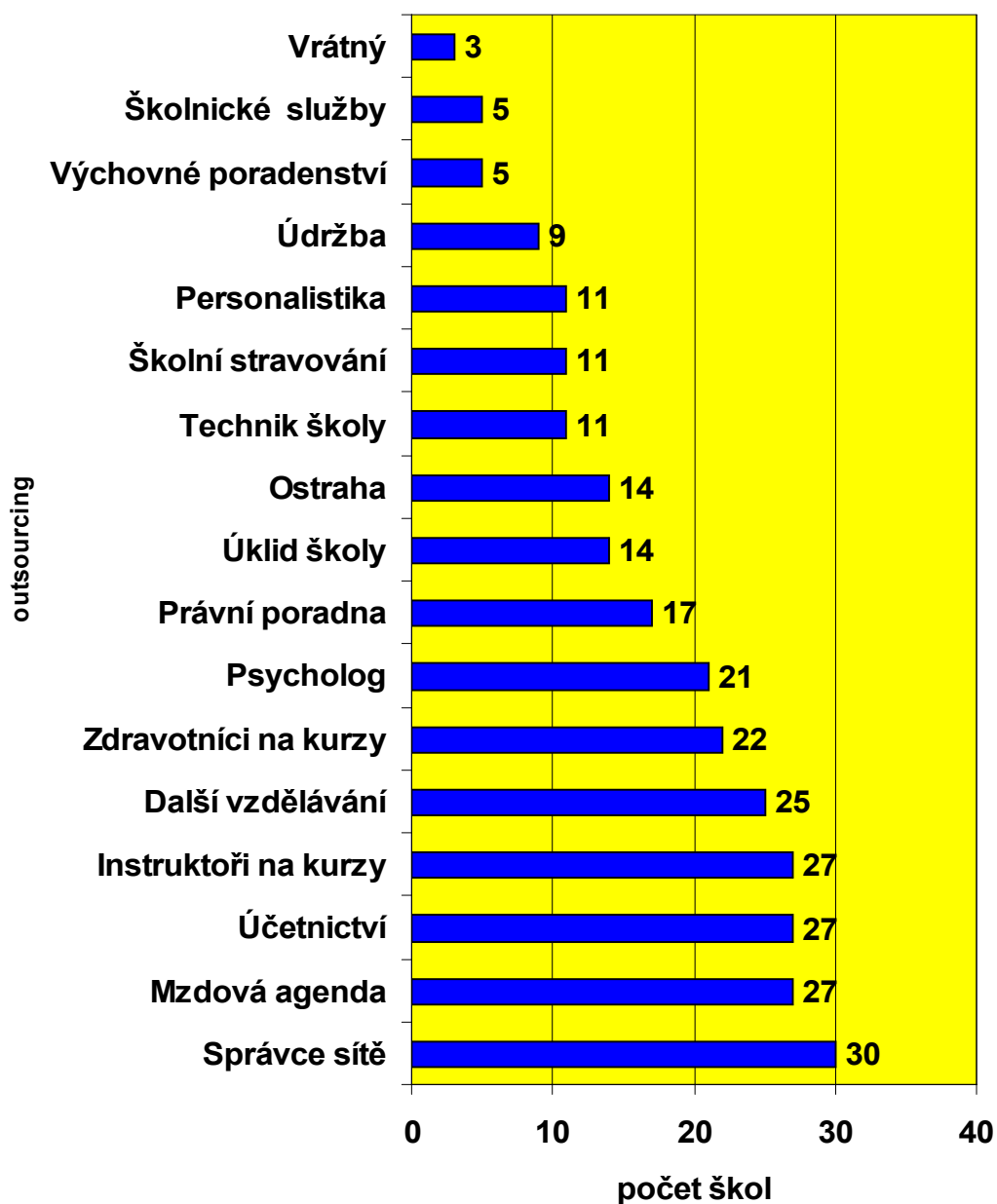
Hypotéza: V ostatních oblastech činnosti českých škol kromě výuky se outsourcing nejvíce používá v oblasti informačních technologií a v oblasti mzdové agendy a účetnictví.

Výsledky zkoumaného vzorku padesáti základních a středních škol ve využívání outsourcingu v oblasti ostatních činností jsou uvedeny v tabulce:

Činnost, služba, funkce	Outsourcing Počet škol	Počet škol v %
Správce sítě	30	60
Mzdová agenda	27	54
Účetnictví	27	54
Instruktoři na kurzy	27	54
Další vzdělávání	25	50
Zdravotníci na kurzy	22	44
Psycholog	21	42
Právní poradna	17	34
Úklid školy	14	28
Ostraha	14	28
Technik školy	11	22
Školní stravování	11	22
Personalistika	11	22
Údržba	9	18
Výchovné poradenství	5	10
Školnické služby	5	8
Vrátný	3	6

Z hodnot uvedených v tabulce vyplývá, že na prvním místě je outsourcing činnosti správce sítě, který používá management třiceti škol, tedy 60 % z celkového počtu škol. Na druhém místě je outsourcing mzdové agendy a účetnictví společně s využíváním externích instruktorů na sportovní a lyžařské kurzy. Tyto tři činnosti outsourcuje 27 z celkového počtu škol, tedy 54 %.

Outsourcing v dalších oblastech činnosti škol



Tato hypotéza se potvrdila. Navíc se na druhém místě objevil outsourcing mzdové agendy a účetnictví společně s využíváním externích instruktorů na sportovní a lyžařské kurzy, což je dáno organizováním velkého množství těchto kurzů na ZŠ a SŠ.

2.4 Některé další poznatky vyplývající z průzkumu

Při studiu vyplněných dotazníků a zkoumání výsledků průzkumu jsem zjistila i některé zajímavosti, které se při ověřování hypotéz neprojevily.

Součástí výzkumu byly i názory manažerů škol na výhody a nevýhody využívání outsourcingu jak ve výuce, tak v ostatních oblastech činnosti škol.

Shrnutí názorů, které se vyjadřují k výuce zajišťované externími učiteli, je uvedeno v následujících dvou tabulkách:

Označte, **co považujete za výhody** zaměstnávání externích učitelů z hlediska managementu školy: *očísľujte – použijte stupnici od 1 do 5 (1...nejvýraznější, 5...nejméně výrazná výhoda):*

1. jsou to odborníci z praxe, přinášejí spojení školy s praxí, poskytují studentům konkrétní praktické poznatky v jednotlivých vybraných oborech	Ø 1,66
2. nemusí se dále vzdělávat ve škole, vzdělávají se v rámci jiné organizace nebo sami	Ø 2,96
3. jsou placeni jen podle vykonané práce, tedy odučených hodin (záleží na typu smlouvy), nenárokují si náhrady za nemoc, OČR...tedy ekonomicky výhodnější	Ø 1,80
4. jiné výhody: Lze je rychle měnit podle potřeb školy. Řeší úvazkové problémy. Snižují feminizaci ve školství (lékaři na SZŠ).	

Výsledky výzkumu tedy potvrdily, že většina respondentů považuje za největší výhodu využívání externích učitelů ve výuce to, že jsou to odborníci z praxe, přinášejí spojení školy s praxí a poskytují studentům konkrétní praktické poznatky v jednotlivých vybraných oborech.

Označte, **co považujete za nevýhody** zaměstnávání externích učitelů z hlediska managementu školy: *očísľujte – použijte stupnici od 1 do 5 (1...nejvýraznější, 5...nejméně výrazná nevýhoda):*

1. jsou ve škole jen v době své konkrétní výuky, nelze s nimi počítat v dalších oblastech činnosti školy ani je nelze do těchto činností zapojit	Ø 1,89
2. vedoucí pracovníci musí stále kontrolovat, zda si externisté plní své smluvní povinnosti (zápisy do TK, zápisy známek do TV apod.)	Ø 2,67
3. v porovnání s kmenovými učiteli mají externisté většinou velmi mírnou klasifikaci nesrovnatelnou s ostatními předměty	Ø 3,23
4. jiné nevýhody: Nemají pedagogické vzdělání. Chybí jim pedagogický talent a zkušenosti. Nejsou dostatečně finančně odměňováni.	

Největší nevýhodu ve využívání externích učitelů ve výuce respondenti vidí v tom, že externí učitelé jsou ve škole jen v době své konkrétní výuky a nelze je zapojit do dalších činností školy, ve kterých jsou interní učitelé vždy zapojeni. Jde o další povinnosti učitelů, jako jsou dozory, konzultace se studenty, příprava a organizace nejrůznějších soutěží a olympiád, přijímací zkoušky a maturity, zahraniční akce a výměnné pobyty, vedení předmětových komisí, evidence školních sbírek, tvorba školního vzdělávacího programu a mnoho dalších aktivit spojených s činností školy.

V následujících dvou tabulkách jsou uvedeny názory ředitelů všech padesáti škol na výhody a nevýhody používání outsourcingu v ostatních oblastech činnosti školy:

Označte, **co považujete za výhody outsourcingu** v těchto dalších oblastech činnosti školy z hlediska managementu školy: *očísľujte – použijte stupnici od 1 do 5 (1..nejvýraznější, 5.. nejméně výrazná výhoda):*

1. zvýšení hospodárnosti a snížení nákladů na výkon specializovaných činností	Ø 2,12
odborná způsobilost externích pracovníků	Ø 1,81
není nutné vydávat prostředky na jejich zaškolování a další vzdělávání	Ø 2,32
jednoznačné smluvní určení obsahu a náplně jejich činnosti	Ø 2,04
jiné výhody: Snížení administrativní zátěže ostatních interních provozních zaměstnanců.	

Označte, co považujete za nevýhody outsourcingu v těchto dalších oblastech činnosti školy z hlediska managementu školy: *očíslujte – použijte stupnici od 1 do 5 (1..nejvýraznější, 5.. nejméně výrazná nevýhoda):*

1. služba je pevně nastavená, nelze objednávat různou úroveň služeb podle potřeby	Ø 2,91
služba je neprůhledná nebo nejasně měřitelná	Ø 3,32
služba neumožňuje tok informací pro správné rozhodování	Ø 3,15
jiné nevýhody: Služby jsou placeny z provozu školy, kde je málo finančních prostředků. Odpovědnost je stejně vždy na řediteli školy (i za oblast BOZP, PO a CO, kde škola platí za služby specializované firmě).	

Z údajů uvedených v tabulkách je patrné, že respondenti skutečně považují za největší výhodu outsourcingu v českých školách odbornou způsobilost externích pracovníků a služeb.

Za největší nevýhodu outsourcingu považuje vedení českých škol pevné smluvní nastavení služby, která se pak nedá rychle a pružně změnit podle momentální potřeby zadavatele.

Součástí vzdělávacího systému jsou i Domy dětí a mládeže a jeden z vyplněných dotazníku byl z jednoho z nich. Tady se projevil úplně jiný způsob práce těchto vzdělávacích institucí, kdy právě základním prvkem zajištění jejich činnosti je outsourcing. V 65 třídách tohoto domu se zájmově vzdělává 820 dětí a toto vzdělávání zajišťuje 7 stálých interních zaměstnanců a 52 externích pracovníků. Tito externí pracovníci jsou vedoucí nejrůznějších kroužků (keramika, bojová umění, tanec, dramatické umění, sólový zpěv, hra na hudební nástroje, tělesná výchova, Bambino klub...), kteří mají osobní zájem se ve volném čase věnovat výuce určité zájmové činnosti. Nejčastěji je to z toho důvodu, že tato činnost je jejich osobním "koníčkem", protože finanční odměna je spíše symbolická. Někteří zájemci jsou jenom příležitostně zaměstnání jako externisté, a to hlavně jako vedoucí letních táborů a soustředění pro děti.

Další zajímavost se objevila i při výzkumu na středních školách, kde 23 vyplněných dotazníků pocházelo z gymnázií a 2 ze středních odborných škol. Tam se projevil zásadní rozdíl, protože střední odborné školy mnohem více používají

outsourcing externích učitelů ve výuce odborných předmětů. Hlavním důvodem jsou rozdílné učební plány těchto škol, ve kterých mají gymnázia převahu všeobecně vzdělávacích předmětů, zatímco střední odborné školy mají mnohem více odborných předmětů a praxí. Ředitel poměrně malé střední zdravotnické školy (8 tříd, 212 žáků) uvedl, že externě zaměstnává 25 lékařů pro výuku medicínských oborů (chirurgie, interna, pediatrie, neurologie...) a externího učitele pro znakovou řeč. Z toho se tedy dá usoudit, že střední odborné školy a střední odborná učiliště zaměstnávají ještě mnohem více externích učitelů než gymnázia.

V provozní oblasti se v poslední době kromě již zmíněných činností objevuje také outsourcing služeb, které se týkají BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), PO (požární ochrana) a CO (civilní obrana). Na trhu se objevily specializované firmy, které nabízejí školám zajištění těchto služeb včetně veškerých právních dokumentů a metodického vedení, vstupního a periodického proškolení všech zaměstnanců. Mnoho škol více či méně úspěšně outsourcuje tyto služby, ovšem konečná zodpovědnost i za tuto oblast je podle respondentů vždy na řediteli příslušné školy. Domnívám se, že tady záleží na vhodné smlouvě s organizací, která tyto služby za jistou finanční odměnu pro školu zajišťuje. V teoretické části práce jsem na straně 14 uváděla, jak je důležité správně nastavit všechny smluvní podmínky s externí firmou. Jistě je možné smluvně stanovit i jistou míru zodpovědnosti za případně způsobenou škodu při porušení zásad BOZP, PO a CO. Nejlépe jako finanční spoluúčast externí firmy za předem jasně stanovených zákonných pravidel.

2.1.1 3. Shrnutí a závěr z pozice managementu školy

V teoretickém úvodu své práce jsem vysvětlila pojem outsourcing a s ním související problematiku tak, jak byla publikována v různé odborné literatuře. Již při studiu všech dokumentů jsem zjistila, že tento pojem je používán hlavně v souvislosti se soukromými firmami a se ziskovými podnikatelskými subjekty. Téměř ve všech materiálech se hovořilo a psalo o metodě outsourcingu ve firmách a podnicích, jen minimálně se autoři zmiňovali o vzdělávání nebo o školství. Z tohoto důvodu mě samotnou velmi zajímaly výsledky průzkumu provedeného v českém základním a středním školství s malou exkurzí i do mateřských škol.

Výsledky celého průzkumu ukazují na to, že v našem školství se tato poměrně moderní metoda také používá, v některých oblastech dokonce ve velkém rozsahu. Těmito oblastmi jsou hlavně informační technologie a mzdová agenda a účetnictví. Při ověřování hypotézy VI jsem zjistila, že nejvíce (60 %) českých škol využívá outsourcing informačních technologií a na druhém místě (54 % všech škol) je outsourcing mzdové agendy a účetnictví. V teoretické části práce v kapitole Mezinárodní outsourcing, v kapitole Outsourcing v České republice a v kapitole Outsourcing v personalistice jsem podrobně popsala, v jakých oborech se outsourcing nejčastěji ve světě i v České republice používá. Je velmi zajímavé, že outsourcing informačních technologií a mzdové agendy a účetnictví v soukromém firemním sektoru i ve státním sektoru je také nejrozsáhlejší a koresponduje s výsledky průzkumu provedeného ve školství.

Z pozice managementu školy se domnívám, že outsourcing některých činností ve škole je pouze jedna z metod, jak dosahovat ekonomických úspor při současném zvýšení efektivity a produktivity vybraných služeb a činností. Vždy je třeba předem provést finanční analýzu s rozvahou do budoucnosti a outsourcovat jen ty služby a činnosti, které jsou pro školu ekonomicky nevýhodné a vlastními silami udržitelné jen za cenu zvýšených nákladů. Tento princip neplatí specificky jenom ve školství, ale je jednou z nejobecnějších zásad pro účelné a efektivní využívání outsourcingu vůbec, jak jsem podrobně rozebrala v teoretické části práce v kapitole 1.3.

Hlavní činností školy je stále poskytování vzdělání a výchova dětí a v této oblasti je odborně, pedagogicky a metodicky vzdělaný učitel nenahraditelný.

Závěrem uvádím i budoucí trendy v oblasti služeb a outsourcingu podle J. Vernerové.³⁰

Personální outsourcingové služby nové generace budou rychle postupovat tam, kde personální manažeři akceptují procesní a výkonové standardy.

Outsourcing mezd je skutečností, rozšíří se v nejbližší době.

Outsourcing náboru a výběru se začíná vytvářet, bude hitem příštích let. Dalšími hity budou interim management a nákup manažerů na časově ohraničené projekty (viz kap. 1.6).

Outsourcing vzdělávání ještě není standardizovaný, málokdo ho umí. Jeho rozvoj budeme moci sledovat pravděpodobně až v delším časovém odstupu.

³⁰ Vernerová, J. Hitem se stane nákup manažerů. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-04-22]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outourcing.cz >](http://hn.ihned/outourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Seznam použité literatury:

ABZ slovník cizích slov [online]. Praha: Outsourcing - ABZ. Posl. úpravy 9. 1. 2006 [cit. 2006-02-02]. Dostupné na [www:<http// www.slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsourcing >](http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsourcing).

Barták, M. Outsourcing sníží náklady i riziko. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-11-23]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

BusinessInfo.cz [online]. Praha: BusinessInfo.cz - Outsourcing. Posl. úpravy 14. 9. 2005 [cit. 2005-09-26]. Dostupné na [www:<http// www.BusinessInfo.cz/Oborové_informace/Sluzby >](http://www.BusinessInfo.cz/Oborové_informace/Sluzby).

Celizna, I. Uvažujete o outsourcingu mzdové agendy. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, č.1 [cit. 2003-06-04]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Čornej, P.; Čornejová, I.; Rada, I.; Vaníček, V. Dějiny zemí koruny české I., 1.vyd. Praha: Paseka, 1992. ISBN 80-85192-29-2.

Egger,H. Mezinárodní outsourcing: Kdo získává a kdo ztrácí? *Moderní řízení* [online]. 2005, č.1 [cit. 2005-01-13]. Dostupné na [www:<http://svoboda.kvalitne.cz/Archiv_textu/Mezinarodni_outsourcing>](http://svoboda.kvalitne.cz/Archiv_textu/Mezinarodni_outsourcing).

ElseAZ [online]. Praha: ElseAZ:Outsourcing. Posl. úpravy 9. 1. 2006 [cit. 2006-02-02]. Dostupné na [www:<http// www.elseaz.cz/cz/sluzby_outsourcing.php >](http://www.elseaz.cz/cz/sluzby_outsourcing.php).

Fridrich, J. ; Kaláb, V. Evropské firmy objevily outsourcing. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, č.1 [cit. 2005-01-26]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Kaláb, V. Nevýrobní služby jsou šancí za miliardy korun. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, č.1 [cit. 2003-09-29]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Koubek, J. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, č.1 [cit. 2003-09-01]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned.cz/ 3-13302370-outsourcing-500000_d-93 >](http://hn.ihned.cz/3-13302370-outsourcing-500000_d-93). ISSN 1213-7693.

Nedvěd, M. Proč, kdy a jak využívat outsourcing. *IT SYSTÉM* [online]. 2004, č.4/2004 [cit. 2004-09-26]. Dostupné na [www:<http://casopis.systemonline/198-proc-kdy-a-jak-vyuzivat-outsourcing-it.htm >](http://casopis.systemonline/198-proc-kdy-a-jak-vyuzivat-outsourcing-it.htm).

OutsourcingIT.info [online]. Praha: Centrum pro outsourcing IT. Posl. úpravy 19. 1. 2006 [cit. 2004-10-22]. Dostupné na [www:<http//www.outsourcingit.info/clanky.php?id=9 >](http://www.outsourcingit.info/clanky.php?id=9).

Příkryl, J. Aliance závisejí na spolupráci lidí. *Hospodářské noviny* [online]. 2002, č.1 [cit. 2002-06-03]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Příkryl, J. Externisté začínají zajišťovat i klíčové činnosti firem. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-06-07]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Příkryl, J. Manažeři přesouvají řadu činností za hranice své firmy. *Hospodářské noviny* [online]. 2003, č.1 [cit. 2003-09-01]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Ruščáková, D. Množí se příležitosti pro odvážné. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, č.1 [cit. 2005-01-08]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Rybáková, D. Outsourcing. *Profit*. [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-09-13]. Dostupné na [www: <http://www.businessinfo.cz/oborové_informace/sluzby>](http://www.businessinfo.cz/oborové_informace/sluzby).

Urban, J. Angličtina proniká do odborné češtiny. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, č.1 [cit. 2005-04-28]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

Veber, J., aj. Management : Základy, prosperita, globalizace., 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Vernerová, J. Hitem se stane nákup manažerů. *Hospodářské noviny* [online]. 2004, č.1 [cit. 2004-04-22]. Dostupné na [www:<http://hn.ihned/outsourcing.cz >](http://hn.ihned/outsourcing.cz). ISSN 1213-7693.

www.hn.ihned.cz

www.elseaz.cz

www.outsourcingit.info.cz

www.businessinfo.cz

www.businessworld.cz

www.slovník-cizich-slov.abz.cz

www.casopis.systemonline.cz

www.svoboda.kvalitne.cz

Příloha č.1

Slovníček pojmů

core business	hlavní činnost
lean management	činnost vedoucí k ekonomickým úsporám, k „zeštíhlení“ organizace
facility management	dodávané nevýrobní služby (ostraha, úklid, stravování...)
outplacement	pomoc poskytovaná pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti specializovanou firmou
insourcing	externí dodávky se nahrazují vlastní produkcí
full service	úplné převzetí celého rozsahu činností
know-how	soubor praktických informací vyplývajících ze zkušeností nechráněných patentem
outsourcer	ten, který pro organizaci zajišťuje vyčleněné činnosti
Business Process Outsourcing (BPO)	přenechání komplexní realizace určitého procesu externí firmě
Offshore outsourcing	poskytování specializovaných služeb zahraničnímu zákazníkovi
sourcing	„zdroj“, jakékoli zdroje ve firmě jsou interně či externě vlastněny
RFI (Request for Information)	žádost o informace od potenciálního outsourcingového poskytovatele o jeho schopnosti, zdrojích, možnostech...
RFP (Request for Proposal)	dokument, ve kterém zákazník specifikuje své požadavky a kritéria na outsourcingového partnera pro výběr tohoto partnera
SLA (Service level Agreement)	co nejpřesnější definování rozsahu, úrovně a intenzity externě poskytovaných služeb
Interim manažer	je zaměstnancem agentury a je pronajímán na časově ohraničené období do společností zejména na projekty změny, na krizové řízení, ale často také na dočasné kvalitní řízení dané oblasti

Příloha č. 2

Dotazník pro management školy

Outsourcing ve školství

Vážení kolegové,

hra na hud. nástroj estetická výchova – Vv tělesná výchova
 sólový zpěv sborový zpěv marketing, management

jiné obory (vypište):

Označte, **co považujete za výhody** zaměstnávání externích učitelů z hlediska managementu školy: *očísľujte – použijte stupnici od 1 do 5 (1...nejvýraznější, 5...nejméně výrazná výhoda):*

1. jsou to odborníci z praxe, přinášejí spojení školy s praxí, poskytují studentům konkrétní praktické poznatky v jednotlivých vybraných oborech	
2. nemusí se dále vzdělávat ve škole, vzdělávají se v rámci jiné organizace nebo sami	
3. jsou placeni jen podle vykonané práce, tedy odučených hodin (záleží na typu smlouvy), nenárokují si náhrady za nemoc, OČR...tedy ekonomicky výhodnější	
4. jiné výhody:	

Označte, **co považujete za nevýhody** zaměstnávání externích učitelů z hlediska managementu školy: *očísľujte – použijte stupnici od 1 do 5 (1...nejvýraznější, 5...nejméně výrazná nevýhoda):*

1. jsou ve škole jen v době své konkrétní výuky, nelze s nimi počítat v dalších oblastech činnosti školy ani je nelze do těchto činností zapojit	
2. vedoucí pracovníci musí stále kontrolovat, zda si externisté plní své smluvní povinnosti (zápisy do TK, zápisy známek do TV apod.)	
3. v porovnání s kmenovými učiteli mají externisté většinou velmi mírnou klasifikaci nesrovnatelnou s ostatními předměty	
4. jiné nevýhody:	

5. Ostatní činnosti školy

Zaškrtněte křížkem oblasti dalších činností školy, které řešíte smluvním zaměstnáváním externích pracovníků nebo službami jiných organizací, firem a agentur.

Činnost, funkce	zaměstnáváme externí pracovníky		
	ano	částečně	ne
personalistika			
mzdová agenda			
účetnictví			
výchovné poradenství			
psycholog			
právní poradna			
další vzdělávání pracovníků			

školnické služby			
technik školy			
správce sítě			
úklid školy			
ostraha školy			
vrátný			
instruktoři na kurzy			
zdravotníci na kurzy			
školní stravování			
jiné činnosti (uveďte jaké):			

Označte, **co považujete za výhody outsourcingu** v těchto dalších oblastech činnosti školy z hlediska managementu školy: *očísľujte – použijte stupnici od 1 do 5 (1...nejvýraznější, 5... nejméně výrazná výhoda):*

zvýšení hospodárnosti a snížení nákladů na výkon specializovaných činností	
odborná způsobilost externích pracovníků	
není nutné vydávat prostředky na jejich zaškolování a další vzdělávání	
jednoznačné smluvní určení obsahu a náplně jejich činnosti	
jiné výhody:	

Označte, **co považujete za nevýhody outsourcingu** v těchto dalších oblastech činnosti školy z hlediska managementu školy: *očísľujte – použijte stupnici od 1 do 5 (1...nejvýraznější, 5... nejméně výrazná nevýhoda):*

1. služba je pevně nastavená, nelze objednávat různou úroveň služeb podle potřeby	
2. služba je neprůhledná nebo nejasně měřitelná	
3. služba neumožňuje tok informací pro správné rozhodování	
4. jiné nevýhody:	

Prosím o Vaše případné **další náměty a názory v oblasti outsourcingu v českém školství:**

--

Velmi děkuji za vyplnění dotazníku a za Vaše názory a zaručuji Vám, že získané informace nebudou použity k jinému účelu než pro potřeby výše uvedené práce.

V případě, že budete potřebovat nějaké informace, obraťte se na mě kdykoli.

Dr. Zdeňka Bednářová
Gymnázium Budějovická 680

Příloha č. 3

Ukázka vyplněného dotazníku

Dotazník pro management školy

Outsourcing ve školství

Vážení kolegové,

jiné obory (vypište):

Označte, co považujete za **výhody** zaměstnávání externích učitelů z hlediska managementu školy: *očísľujte - použijte stupnici od 1 do 5 (1...nejvýraznější, 5...nejméně výrazná výhoda):*

1. jsou to odborníci z praxe, přinášejí spojení školy s praxí, poskytují studentům konkrétní praktické poznatky v jednotlivých vybraných oborech	2
2. nemusí se dále vzdělávat ve škole, vzdělávají se v rámci jiné organizace nebo sami	4
3. jsou placeni jen podle vykonané práce, tedy odučených hodin (záleží na typu smlouvy), nenárokují si náhrady za nemoc, OČR...tedy ekonomicky výhodnější	1
4. jiné výhody: Řeší úvazkové problémy. Lze je rychle měnit podle potřeb školy.	

Označte, co považujete za **nevýhody** zaměstnávání externích učitelů z hlediska managementu školy: *očísľujte - použijte stupnici od 1 do 5 (1...nejvýraznější, 5...nejméně výrazná nevýhoda):*

1. jsou ve škole jen v době své konkrétní výuky, nelze s nimi počítat v dalších oblastech činnosti školy ani je nelze do těchto činností zapojit	1
2. vedoucí pracovníci musí stále kontrolovat, zda si externisté plní své smluvní povinnosti (zápisy do TK, zápisy známek do TV apod.)	1
3. v porovnání s kmenovými učiteli mají externisté většinou velmi mírnou klasifikaci nesrovnatelnou s ostatními předměty	3
4. jiné nevýhody: Mají časté absence (z důvodu své hlavní činnosti).	

2. Ostatní činnosti školy

Zaškrtněte křížkem oblasti dalších činností školy, které řešíte smluvním zaměstnáváním externích pracovníků nebo službami jiných organizací, firem a agentur.

Činnost, funkce	zaměstnáváme externí pracovníky		
	ano	částečně	ne
personalistika		x	
mzdová agenda	x		
účetnictví	x		
výchovné poradenství			x

psycholog		x	
právní poradna			x
další vzdělávání pracovníků			x
školnické služby			x
technik školy			x
správce sítě			x
úklid školy		x	
ostraha školy		x	
vrátný			x
instruktoři na kurzy		x	
zdravotníci na kurzy		x	
školní stravování		x	
jiné činnosti (uveďte jaké): údržba, malování, BOZP a PO	x		

Označte, **co považujete za výhody outsourcingu** v těchto dalších oblastech činnosti školy z hlediska managementu školy: *očísľujte - použijte stupnici od 1 do 5 (1... nejvýraznější, 5... nejméně výrazná výhoda):*

1. zvýšení hospodárnosti a snížení nákladů na výkon specializovaných činností	2
2. odborná způsobilost externích pracovníků	1
3. není nutné vydávat prostředky na jejich zaškolování a další vzdělávání	2
4. jednoznačné smluvní určení obsahu a náplně jejich činnosti	1
5. jiné výhody:	

Označte, **co považujete za nevýhody outsourcingu** v těchto dalších oblastech činnosti školy z hlediska managementu školy: *očísľujte - použijte stupnici od 1 do 5 (1... nejvýraznější, 5... nejméně výrazná nevýhoda):*

1. služba je pevně nastavená, nelze objednávat různou úroveň služeb podle potřeby	3
2. služba je neprůhledná nebo nejasně měřitelná	3
3. služba neumožňuje tok informací pro správné rozhodování	3
4. jiné nevýhody:	

Prosím o Vaše případné **další náměty a názory v oblasti outsourcingu v českém školství:**

**Rozumně najímat specializované firmy na služby může znamenat finanční úspory.
Ovšem služby jsou placeny z provozu, kde je nedostatek finančních prostředků.**

Velmi děkuji za vyplnění dotazníku a za Vaše názory a zaručuji Vám, že získané informace nebudou použity k jinému účelu než pro potřeby výše uvedené práce.

V případě, že budete potřebovat nějaké informace, kdykoli se na mě obraťte.

Dr. Zdeňka Bednářová
Gymnázium Budějovická 680
140 00 Praha 4
261263789, 607876362