

MOŽNOSTI VYUŽITIA METÓDY LESSONS LEARNED V RIADENÍ OUTSOURCINGU

Soňa Jirásková

Kľúčové slová:

outsourcing, Lessons Learned, manažment, výskum, ozbrojené sily

Key words:

outsourcing, Lesson Learned, management, research, armed forces

Abstrakt

Článok sa zaoberá možnosťami využitia metódy Lessons Learned v riadení outsourcingových procesov. Prezentuje čiastkové zistenia z empirického prieskumu outsourcingu, ktorý je realizovaný v Ozbrojených silách Slovenskej republiky. Zámerom príspevku je predstaviť odporúčania, ktoré by viedli k zvýšeniu účinnosti riadenia outsourcingu.

Abstract

The paper deals with possibilities of utilization Lessons Learned method in management of outsourcing process. It presents selected finding of empirical research of outsourcing which is realized in The Slovak Armed Forces. The purpose of this article is to bring some advices how to upgrading practices of managing outsourcing.

Úvod

Obdobie, v ktorom sa nachádza súčasná spoločnosť je možné označiť ako „vek učenia sa“. Čoraz častejšie sa možno stretnúť s pojmom „učiacia sa organizácia“, hovorí sa o využívaní dát, informácií, skúseností, znalostí, vedomostí a zručností. Na úspešnosť organizácie má stále väčší vplyv jej schopnosť neustále zvyšovať svoju výkonnosť prostredníctvom učenia sa. Dve organizácie môžu byť vybavené majetkom na rovnakej kvalitatívnej úrovni, môžu disponovať približne rovnakým objemom kapitálu, jedna z nich však môže prosperovať lepšie. To, čo odlišuje skutočne úspešnú organizáciu od neúspešnej, sú kvalitní pracovníci a úroveň ich znalostí (teoretických vedomostí a praktických zručností). Nevyhnutné je využívať všetky skúsenosti a neustále sa učiť, pričom proces učenia sa by mal mať permanentný charakter.

Základnou podmienkou učenia sa organizácie je, aby dochádzalo k pravidelnej výmene informácií a k diskusiám. Ak sa chce organizácia zmeniť na znalostnú, musí si vybudovať systém znalostí – databázu informácií, ktorá by bola prístupná všetkým pracovníkom. V progresívnych organizáciách sa tak zavádza formalizovaný systém manažmentu znalostí. Jednotlivci v ňom majú prístup ku skúsenostiam ostatných a zároveň majú možnosť do systému prispievať svojimi skúsenosťami. Učenie v konečnom dôsledku prináša inovácie a inovačné prístupy sú neustálym podnetom k ďalšiemu učeniu.

Súčasťou učenia sa je i využívanie skúseností z minulých aktivít. Najväčšou chybou je opakovanie rovnakých „starých“ chýb. Organizácia by sa mala poučiť z minulých činností a skúsenosti využiť ako zdroj hľadania správnych riešení. Je užitočné pokračovať v dobrých postupoch, zlé vyradiť a takto predchádzať neskorším možným problémom. Uvedený postup

je možné označiť anglickým pojmom „Lessons Learned“, ktorý by sa do slovenčiny dal preložiť ako „ponaučenie zo skúseností“.

1. Teoretické vymedzenie pojmu „Lessons Learned“

Pojem Lessons Learned sa v odborných a vedeckých zdrojoch objavuje v súvislosti s projektovým a vedomostným manažmentom. Zúna (2008) proces Lessons Learned vymedzuje ako špecifický informačný proces, ktorého poslaním je zber, vyhodnocovanie oprávnenosti, spracovanie, ukladanie, šírenie a spätné využívanie poznatkov alebo skúseností. Výstupom z procesu sú špecifické informácie, ktoré slúžia ako podklad pre rozhodnutie manažéra. Cieľom by mala byť identifikácia a náprava nedostatkov vo vlastných procesoch organizácie a zdieľanie a šírenie osvedčených praktík. Takýto postup by mal v konečnom dôsledku viesť k ďalšiemu skvalitňovaniu vnútorných procesov v organizácii.

Metóda Lessons Learned sa úspešne využíva v ozbrojených silách viacerých štátov. V Severoatlantickej aliancii je vytvorená samostatná agentúra „Joint Analysis and Lessons Learned Centre – JALLC“ so sídlom v Portugalsku. Taktiež bohatú históriu a dobre rozpracovaný projekt využívania Lessons Learned má americké centrum „Center for Army Lessons Learned“ v Kansase. Tieto centrá zhromažďujú, analyzujú, vydávajú, integrujú a archivujú poznatky, skúsenosti, taktické a technické postupy ozbrojených síl za účelom ich využitia v prospech celého spektra vojenských operácií (Kudlička, 2010).

Ozbrojené sily Slovenskej republiky sa taktiež pokúšajú o zavedenie podobného systému už niekoľko rokov. V roku 2008 bola vydaná „Smernica náčelníka Generálneho štábu Ozbrojených síl Slovenskej republiky o získavaní poznatkov a využívaní skúseností“, ktorá znamenala oficiálny začiatok implementácie tejto metódy. Cieľom procesu Lessons Learned je zhromažďovanie poznatkov, ich identifikácia a zovšeobecňovanie skúsenosti s pozitívnym alebo negatívnym dopadom na činnosť jednotlivých zložiek ozbrojených síl za účelom prijatia opatrení na odstránenie chýb a zlepšenie podmienok v budúcnosti.

Filozofia projektu Lessons Learned spočíva v predpoklade, že do databázy informačného systému projektu budú jednotliví užívatelia vkladať konkrétne informácie, ktorých využitie je potrebné a užitočné i pre ďalších zainteresovaných užívateľov. Predpokladá sa, že systém bude možné využiť ako zdroj na poučenie z reálnych situácií. Užívatelia budú môcť ostatným záujemcom prostredníctvom vyplnenia štandardizovaného formulára oznámiť existenciu novej situácie, oznámiť zmenu pôvodnej situácie, odporučiť zmenu konania, prípadne oznámiť svoj osobný postreh k danej predmetnej veci. Dôležité je, aby sa profesionálni vojaci naučili rozpoznať, ktoré skutočnosti je potrebné považovať za skúsenosť vhodnú na zverejnenie a mali záujem diskutovať problémy v skupine osôb bezprostredne zainteresovanej na vykonávaní nejakej činnosti, či plnení úlohy. Základom je zodpovedanie na tri základné otázky:

1. Čo bolo dobré?
2. Čo bolo zlé?
3. Čo mohlo byť lepšie?

Štandardizovaný formulár hlásenia o pozorovaní (identifikovanej skúsenosti, ponaučení zo skúsenosti) obsahuje názov (pomenovanie) udalosti, zistenie (pozorovanie, postreh), opis udalosti (zistenia, pozorovania), závery, odporúčania a termín očakávanej doby splnenia nápravných opatrení.

Databáza spracovaných informácií by mala byť prístupná pre všetkých zainteresovaných, mala by sa sústavne dopĺňať o nové poznatky, priebežne aktualizovať, revidovať a poznatky,

ktoré stratili svoje opodstatnenie by mali byť z databázy odstraňované. Systém by nemal byť chápaný len ako prostriedok na oznámenie negatívneho javu, takisto by sa nemal využívať na vyjadrenie osobnej nespokojnosti (sťažnosti) užívateľa, nemal by sa využívať ako istý druh kontroly. Zámerom je, aby sa doňho zadávali informácie ako o negatívnych javoch, tak aj o javoch a postupoch pozitívnych, ale predovšetkým informácie, ktoré by viedli k zlepšeniu existujúcej situácie (Majchút, 2010). Informácie v databáze by sa mali dotýkať aktivít v nasledovných oblastiach:

1. operácie (misie),
2. výcvikové aktivity,
3. cvičenia,
4. výskum (odborné a vedecké skúmanie alebo pozorovanie),
5. ďalšie činnosti a procesy v rezorte Ministerstva obrany Slovenskej republiky.

Za poznatok je možné považovať každú odchýlku od očakávaného výsledku, z ktorej je možné sa poučiť. Pri každej aktivite existuje očakávaný výsledok alebo výstup. Ak sa očakávania nenaplnia alebo sú prekročené, je to príležitosť poučiť sa. Poznatok môže byť pozitívny alebo negatívny a podľa toho sa rozlišuje:

- Lessons Identified (LI) - identifikovaný poznatok – je poznatok z pozorovania, ktorý prešiel analýzou a výsledkom analýzy je príprava krokov a opatrení na nápravu.
- Lessons Learned (LL) - ponaučenie zo skúseností – je výsledok implementácie nápravných opatrení, ktoré priniesli zvýšený a kvalitnejší výkon alebo posilnili či rozšírili spôsobilosti.

Proces Lessons Learned pozostáva z nasledovných krokov (Jirásková, 2011):

1. Pozorovanie a získavanie poznatkov z pozorovania.
2. Analýza.
3. Schválenie záverov analýzy.
4. Vznik identifikovaného poznatku (Lessons Identified).
5. Realizácia opatrení a monitorovanie.
6. Overenie účinnosti vykonaných opatrení.
7. Ponaučenie zo skúsenosti (Lessons Learned).
8. Zdieľanie informácií o ponaučeníach zo skúseností.

Je veľmi dôležité, aby poznatky boli aplikovateľné aj v budúcnosti. Pri posudzovaní poznatku a hodnotení faktov je nutné skúmať nielen to, aká je pravdepodobnosť toho, či sa jav bude opakovať, ale aj jeho vplyvy na operáciu, organizáciu, personál (tím, skupinu, jednotku a pod.) alebo materiál. Je nutné striktne rozlišovať, či daný poznatok o jave bol ojedinelý v určitom čase, organizácii alebo situácii s veľmi malou pravdepodobnosťou jeho opakovania v budúcnosti. Takýto poznatok je nevhodný pre zavedenie do databázy. Užívatelia by sa mali naučiť rozpoznať čo považovať za skúsenosť vhodnú na zaradenie do procesu Lessons Learned. Názočne je možné poznatky rozčleniť do nasledovných skupín:

Tabuľka 1 Členenie poznatkov

	Vysoká pravdepodobnosť opakovania	Nízka pravdepodobnosť opakovania
Vysoký vplyv na budúcu činnosť	Vhodné	Vhodné
Nízky vplyv na budúcu činnosť	Vhodné	Nevhodné

Zdroj: vlastné spracovanie

V súčasnom období sa do databázy poznatkov a skúseností ukladajú informácie dotýkajúce sa predovšetkým aktivít z pôsobenia Ozbrojených síl Slovenskej republiky v operáciách a misiách medzinárodného krízového manažmentu. Podľa charakteru a vzťahu zovšeobecneného poznatku je možné využiť ho v rámci celých ozbrojených síl, alebo len v podmienkach úzko špecializovaných vojenských jednotiek. Je dôležité, aby získané skúsenosti boli čo najrýchlejšie zapracované aj do vnútorných predpisov a vojenských doktrín. Možno usúdiť, že spracované poznatky predstavujú **organizačný kapitál**, pod ktorým možno chápať súhrn vedomostí, ktoré vlastní organizácia a ktoré sú uložené a prístupné v rozličných databázach, manuáloch apod. Hodnota procesu Lessons Learned nadobúda svoj význam len vtedy, keď informácie vytvorené týmto procesom sú kedykoľvek prístupné osobám, ktoré ich potrebujú. Do uvedenej databázy je v budúcnosti vhodné zaradiť i informácie a poznatky, ktoré sa dotýkajú i iných vnútorných procesov existujúcich v ozbrojených silách, napríklad dotýkajúcich sa outsourcingu.

2. Charakteristika outsourcingu a cieľ jeho prieskumu realizovaného v rezorte obrany Slovenskej republiky

V Ozbrojených silách Slovenskej republiky sa od roku 2004 využíva nový spôsob zabezpečenia pomocných obslužných činností v oblasti vojenskej logistiky, a to dodávateľsky formou outsourcingu. Ide o nasledovné aktivity: služba stravovania, upratovania, prania, čistenia a opráv odevov a bielizne, služba fyzickej ochrany objektov, služba prevádzky tepelne – technických zariadení, služba obsluhy čističiek odpadových vôd, vodných zdrojov a hydrofórových staníc, odvoz nebezpečných odpadov, zabezpečovanie zimnej a letnej údržby ciest a vonkajších priestorov vo vojenských objektoch a zariadeniach, opravy a revízie nevojenskej techniky (meracích prístrojov, polygrafických strojov, kopírovacej techniky, renovácia tonerov), servisné prehliadky, opravy, údržba, umývanie a pneuservisné služby osobných automobilov, údržba zariadení výrobných hál, zabezpečovanie chemických WC pri vojenských cvičeniach a zabezpečovanie rekondičných pobytov pre osobitné kategórie zamestnancov.

Outsourcing je moderná metóda manažmentu, ktorú možno definovať nasledovne (Lednický, 2004): “Outsourcing predstavuje systém úmyselného a cieľavedomého vyčleňovania a odovzdávania (delegovania) činnosti externému partnerovi, čo má za následok nákup tovaru či služieb od cudzích podnikov namiesto vykonávania týchto činností vo vlastnej réžii. Jedná sa o vyčleňovanie skôr vykonávaných činností, ktoré majú charakter doplnkový a v prevažnej väčšine netvorí pridatú hodnotu, ale pritom sú nevyhnutné. Outsourcing je taký stav, keď vstup, ktorý by inak podnik získal z vlastných zdrojov, kúpi od iného podnikateľského subjektu ako službu, prípadne ako výrobok“.

Outsourcing sa v organizáciách či už súkromného alebo verejného sektora využíva predovšetkým z dôvodu, že subjekt sa chce zamerať na rozvíjanie svojich prioritných činností a činnosti sekundárne presúva na zabezpečenie dodávateľovi. S implementáciou outsourcingu sú spájané mnohé očakávané pozitívne efekty, no bohužiaľ realizácia outsourcingu v organizácii zároveň znamená i potenciálne riziká. Kladné efekty a riziká sú prehľadne zobrazené v nasledujúcich tabuľkách (Jirásková, 2006).

Tabuľka 2 Výhody uplatňovania outsourcingu

Výhody uplatňovania outsourcingu v podnikateľskej sfére	Výhody uplatňovania outsourcingu v rezorte obrany
- dlhodobé zníženie a kontrola nákladov - skvalitňovanie hlavnej činnosti - podpora kľúčových kompetencií manažérov - ekonomická výhodnosť - presun zodpovednosti (znižovanie rizika) - plánovanie finančných zdrojov	- zameranie sa na dosahovanie primárneho cieľa rezortu - efektívnejšie využívanie zdrojov určených na zabezpečenie obrany štátu - zníženie nákladov a súčasné zvýšenie kvality zabezpečovaných služieb - presun zodpovednosti a rizík na súkromný sektor - transparentnosť

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 3 Riziká uplatňovania outsourcingu

Riziká spojené s využitím outsourcingu v podnikateľskej sfére	Riziká spojené s využitím outsourcingu v rezorte obrany
- nevyhnutnosť zásahov do organizačnej štruktúry - strata kontroly nad danou činnosťou - nezvratnosť rozhodnutí - závislosť na cudzom subjekte - možný monopol na strane poskytovateľa služieb - možnosť nesplnenia dodávky v požadovanom množstve, kvalite, prípadne v stanovenom termíne a vznik dodatočných nákladov spojených s hľadaním substitučného dodávateľa - prenikanie tokov informácií mimo organizácie, únik „citlivých informácií“ - možnosť straty dôležitých schopností organizácie (napr. vedenie finančného účtovníctva)	- vznik korupčného prostredia - zložité a nákladné zmluvné vzťahy - možné zadlženie budúcich generácií - možné riziká pri poskytovaní služieb v prípade vojenského konfliktu (vystavovanie súkromných firiem bojovým rizikám) - problémy so zabezpečovaním služieb v bojových operáciách mimo územia štátu

Zdroj: vlastné spracovanie

Podstata tejto metódy bola využitá i pri transformácii ozbrojených síl mnohých štátov. Implementácia outsourcingu v rezorte obrany Slovenskej republiky logicky vyplynula z profesionalizácie ozbrojených síl. Profesionálna armáda ako subjekt verejného sektora sa zaoberá produkciou verejnej služby – národnej obrany a bezpečnosti. Transformácia výrobných zdrojov sa uskutočňuje špecifickou technológiou, vojenským výcvikom, ktorý môže mať charakter všeobecného alebo špecifického výcviku. Tieto aktivity možno považovať za primárnu činnosť ozbrojených síl. Kvalitné zabezpečenie obrany je však podmienené i nevyhnutným vykonávaním rozličných pomocných činností, ktoré boli v období pred profesionalizáciou armády zabezpečované prevažne vojakmi povinnej

základnej služby. Keďže táto kategória vojakov bola v ozbrojených silách zrušená,¹ bolo vo vedení ozbrojených síl rozhodnuté zaviesť v oblasti vojenskej logistiky outsourcing z dôvodu nedostatku personálnych zdrojov. Išlo o zavedenie nového spôsobu zabezpečovania služieb, s ktorým nebolo dostatok skúseností, čo so sebou prinieslo i rozličné problémy.

V snahe prispieť k odstráneniu chýb a negatívnych javov pri riadení outsourcingových procesov bola v rokoch 2009 - 2011 na Katedre manažmentu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši riešená rezortná vedecká úloha pod názvom „Zvýšenie efektívnosti realizácie logistických služieb formou outsourcingu v logistike rezortu obrany Slovenskej republiky“. V rámci jej riešenia bol uskutočnený prieskum outsourcingu v interných organizačných jednotkách vykonávajúcich svoju činnosť v rámci rezortu obrany.

Cieľom prieskumu bolo zistiť ako interné organizačné jednotky pristupujú k praktickej realizácii outsourcingu, overiť, do akej miery sa rešpektujú overené postupy a metódy riadenia outsourcingu v jednotlivých etapách životného cyklu outsourcingových projektov, akým spôsobom sú vypracované outsourcingové zmluvy a zistiť, či prax korešponduje s teóriou.

Zámerom riešenia vedeckej úlohy bolo zároveň spracovať získané údaje a na ich základe formulovať odporúčania adresované pracovníkom podieľajúcim sa na riadení outsourcingových vzťahov, ktoré by viedli k zvýšeniu účinnosti riadenia a k efektívnejšiemu využívaniu disponibilných zdrojov.

3. Metodika prieskumu

Predmetom skúmania bol proces outsourcingu uskutočňovaný v interných organizačných jednotkách ozbrojených síl. Z techník vedeckého výskumu určených na získanie údajov, s ohľadom na stanovený cieľ, bola zvolená okrem obsahovej analýzy dokumentov aj dotazníková metóda a metóda riadeného rozhovoru.

Cieľovou skupinou prieskumu boli interné organizačné jednotky (vojenské útvary, úrady a zariadenia) vykonávajúce svoju činnosť v rámci rezortu obrany Slovenskej republiky. Výberový súbor prieskumu predstavoval 34 subjektov.

Dotazník obsahoval 26 systematicky usporiadaných otázok rozdelených do dvoch kategórií: identifikačná časť (2 otázky), informačná časť (24 otázok). Informačná časť bola pomocou filtračnej otázky rozdelená do 3 celkov, a to: pre interné organizačné zložky, v ktorých je outsourcing už využívaný, v ktorých sa outsourcing plánuje využívať a v ktorých sa outsourcing neplánuje využívať. V dotazníku boli respondentom položené uzavreté/dichotomické otázky s pevným výberom odpovedí (áno – nie), výberové otázky, ktoré mali respondentom umožniť voľiť zo širšieho diapazónu odpovedí, poradové otázky (na zistenie poradia jednotlivých alternatív), škálované otázky (so 4 možnými odpoveďami), poloopené i otvorené otázky, v ktorých respondenti mohli uviesť svoj názor na skúmanú problematiku. V dotazníku bol pre respondentov tiež vymedzený priestor na vyjadrenie ich názorov a pripomienok k danej problematike.

¹ Ozbrojené sily Slovenskej republiky začali fungovať ako plne profesionálna armáda od 1. 1. 2006.

4. Výsledky a diskusia

Zo získaných údajov vyplynulo, že 29 interných organizačných jednotiek outsourcing už realizuje, 3 organizačné jednotky outsourcing plánujú využívať (v dvoch z nich sa outsourcing už realizuje a zároveň sa plánuje realizovať aj v ďalších oblastiach) a v 4 organizačných jednotkách neplánujú outsourcing využívať.

Vzhľadom na často proklamované negatívne názory na zmenu spôsobu zabezpečovania pomocných činností v Ozbrojených silách Slovenskej republiky a tvrdenia, že outsourcing oproti internému spôsobu zabezpečovania služieb nie je výhodný, znamená podstatné zvýšenie nákladov, organizačné problémy a výrazný pokles kvality zabezpečovaných služieb, sme predpokladali, že v jednotlivých organizačných jednotkách sa v plnej miere neuplatňujú odporúčané postupy pri výbere dodávateľov služby, outsourcingové zmluvy nie sú vypracované dostatočne kvalitne a riadenie outsourcingových vzťahov v nedostatočnej miere rešpektuje odporúčané postupy a metódy, tzv. vzorové praktiky riadenia (best practices), čoho následkom je vznik negatívnych efektov v praxi.

Na základe odpovedí respondentov sme dospeli k zisteniam, ktoré sú prehľadne uvedené v Tabuľke 4 a Tabuľke 5.

Tabuľka 4 Súlad postupu interných organizačných jednotiek s odporúčaniami v prípade aktivít zadávateľa

Aktivity zadávateľa	Súlad s odporúčaniami v %
Doba prípravy na outsourcing	86,20
Využívanie konzultačných služieb	93,10
Metóda výberu dodávateľa	87,87
Posudzovanie viacerých kritérií pri výbere dodávateľa	96,56
Vykonaná analýza nákladov	72,41
Oboznámenie pracovníkov so zmenami	72,41
Odborné vyškolenie pracovníkov	62,06
Uplatnené projektové riadenie	31,03
Členmi projektového tímu boli aj pracovníci dodávateľskej firmy	6,89
Doba na ktorú sú uzatvorené outsourcingové zmluvy	41,38
Kvalita služby je pravidelne kontrolovaná a posudzovaná	96,55
Vypracovaný systém hodnotiacich metrík	17,24
Monitorovanie a riadenie rizík	48,27
Vyhodnocovanie pozitívnych a negatívnych efektov outsourcingu	48,27
Prehľadnocovanie rozhodnutia outsourcovať službu	41,37
Postup v prípade konkurzu dodávateľa	13,79

Zdroj: vlastný prieskum

Tabuľka 5 Súlad postupu interných organizačných jednotiek s odporúčaniami v prípade údajov uvádzaných v outsourcingovej zmluve

Údaje uvádzané v outsourcingovej zmluve	Súlad s odporúčaniami v %
Kvalitatívne parametre	89,65
Kvantitatívne parametre	68,96
Pokyny akým spôsobom sa majú aktivity vykonávať	72,41
Zodpovednosť, sankcie a nároky vyplývajúce z porušenia zmluvných povinností	93,10
Možnosť cenových úprav za poskytované služby	44,82
Podmienky a možnosť výpovede zmluvy	100,00
Možnosť predĺženia zmluvy na ďalšie obdobie	48,27
Súhlas poskytovateľa s monitorovaním a kontrolou výkonu služieb	65,51

Zdroj: vlastný prieskum

Ako možno vidieť z uvedených údajov, interné organizačné jednotky vo viacerých parametroch nerešpektovali odporúčania, ktoré ponúka teória manažmentu outsourcingu.

Priemerná doba outsourcingových zmlúv bola 2,18 roka, pričom prevažovali zmluvy uzatvárané na 1 rok (približne 60% zmlúv). Tento stav je odlišný v porovnaní s vyspelými štátmi, kde sa za optimálnu dobu trvania outsourcingového vzťahu považuje obdobie 5 až 10 rokov (minimálne 2-3 roky), pričom jedným z hlavných kritérií určujúcich dĺžku kontraktu je typ outsourcingu. Stanovenie optimálnej doby trvania zmluvy závisí od cieľa, ktorý sa má outsourcingom dosiahnuť a od charakteru poskytovanej služby. Aby sa dosiahli pozitívne efekty s dôrazom na uplatňovanie win-win stratégie, malo by ísť o vzťah dlhší. Striedanie outsourcingových partnerov zo strategického hľadiska je možné považovať za nevhodné, a to z dôvodu, že ak má outsourcing priniesť pozitívne efekty, subjekt by mal spolupracovať s takým partnerom, ktorý vie profesionálne myslieť a ktorý je dlhodobo oboznámený s činnosťou organizácie. Zároveň by mal svoju činnosť vykonávať tak, aby podporoval naplnenie hlavných cieľov zadávateľa. Každoročným opakovaním výberových konaní sa zároveň zvyšujú transakčné náklady súvisiace s nájdením vhodného partnera. Z týchto dôvodov je vhodné v prípade bezproblémových vzťahov a pozitívnych skúseností zo spolupráce s konkrétnym dodávateľom služby uzatvárať zmluvy na dlhšie obdobie (3 – 5 rokov). Outsourcingové zmluvy sa môžu podpisovať na kratšiu dobu s možnosťou ich opätovného uzatvorenia, prípadne predĺženia. Zároveň by organizácia mala mať jasne stanovený postup, akým spôsobom sa môže outsourcingový vzťah predĺžiť, či ukončiť a ako prejde k inému dodávateľovi. Uplatňovaním takéhoto postupu sa organizácii zvyšuje manévrovací schopnosť pri opätovnom prehodnocovaní rozhodnutia v prospech alebo neprospech outsourcingu, prípadne pri výbere konkrétneho dodávateľa. Tento prístup sa uplatňuje aj v ozbrojených silách, keď zmluvy sú uzatvárané na kratšiu dobu, no v 48,27% zmlúv je uvedená možnosť ich predĺženia.

Za značný nedostatok je možné považovať, že pri zavádzaní outsourcingu sa v plnej miere neuplatnilo projektové riadenie, pričom členmi projektových tímov neboli i pracovníci dodávateľských firiem. Subjektom zavádzajúcim outsourcing je možné odporučiť, aby zainteresovali do prípravy a riadenia outsourcingového vzťahu aj pracovníkov dodávateľa služieb. Najčastejšou chybou pri implementácii outsourcingu je jeho ponímanie ako jednorazového aktu a nie ako procesu vyžadujúceho projektové riadenie v celom životnom cykle. Už v procese výberu dodávateľa by zadávateľ mal od záujemcov vyžadovať ich návrhy na invenčné a efektívne riešenie poskytovania služby. Aj počas trvania outsourcingového

vzťahu je výhodné motivovať a zainteresovať dodávateľa na hľadanie skrytých rezerv pri zabezpečovaní služby.

Prehodnocovanie rozhodnutia outsourcovať službu sa uskutočňuje v 41,37% subjektov. Keďže proces outsourcovania služby podlieha zmenám v čase (mení sa externé okolie i vnútorné prostredie organizácie), je ho nevyhnutné permanentne analyzovať a následne robiť patričné riadiace opatrenia. V prípade nutnosti je vhodné projekt modifikovať, aby sa v dostatočnej miere reagovalo na prebiehajúce zmeny.

V prieskume bolo zistené, že 20,69% interných organizačných jednotiek malo v prípravnej fáze problém s identifikáciou rizík, ktoré by mohli negatívnym spôsobom ovplyvniť úspešný priebeh outsourcingu. Možno povedať, že oblasti rizík spojených s implementáciou outsourcingu v interných organizačných jednotkách je celkovo venovaná malá pozornosť. Iba 48,27% interných organizačných jednotiek sa venuje monitorovaniu a riadeniu rizík. Tento stav je možné hodnotiť ako nedostatočný. Situácia zrejme vyplýva zo skutočnosti, že problematika riadenia rizík súvisiacich s outsourcingom je v súčasnosti v informačných zdrojoch rozpracovaná len vo všeobecnej rovine, a to prevažne pre subjekty súkromného sektora. Podrobnejšia metodika pre identifikáciu, monitorovanie a riadenie rizík súvisiacich s outsourcingom uplatňovanom v špecifickom vojenskom prostredí však absentuje. Prieskumom bol identifikovaný veľmi závažný problém, a to, že v ozbrojených silách v súčasnosti nie je inštitucionálne riešené riziko súvisiace s dodávaním služieb v prípade vyhlásenia mobilizácie a vojnového stavu.

Čo sa týka posúdenia náležitostí, ktoré by mala obsahovať outsourcingová zmluva, možno zhodnotiť, že ani v tomto prípade interné organizačné jednotky nepostupujú v plnej miere s odporúčaniami. Spokojnosť možno vyjadriť iba v prípade uvádzaných podmienok pre vypovedanie zmluvy, ktoré sú uvedené v každej uzatvorenej zmluve. V 89,65% zmlúv sú špecifikované kvalitatívne parametre a v 68,96% kvantitatívne parametre poskytovaných služieb. Kvalitatívne parametre sú napr. pri službe stravovania: počet sťažností uvedený v knihe prianí a sťažností, dohodnuté energetické a nutričné hodnoty zložiek stravy uvedené v zmluve. Kvantitatívne parametre: gramáž porcií, počet objednaných a vydaných jedál, presne stanovená doba výdaja jedál.

Pokyny akým spôsobom sa majú aktivity vykonávať chýbajú v 27,59% zmlúv. Zároveň v niektorých prípadoch (6,90%) nie je v zmluve uvedená zodpovednosť, sankcie a nároky vyplývajúce z porušenia zmluvných povinností. Negatívne možno hodnotiť i skutočnosť, že v 34,49% zmlúv chýba súhlas poskytovateľa služby s monitorovaním a kontrolou výkonu služieb.

Prieskum preukázal, že vyhodnocovanie pozitívnych a negatívnych efektov outsourcingu sa uskutočňuje v 48,27% subjektov. Ak proces outsourcingu nie je podrobovaný pravidelnému vyhodnocovaniu, nemožno predpokladať, že budú riadiacimi zásahmi odstraňované príčiny negatívnych efektov a ani sa nemôžu formulovať návrhy na zlepšenia.

Jednou z možností ako predchádzať opakovaniu starých chýb je využitie metódy Lessons Learned. Pracovníci zodpovední za riadenie outsourcingových vzťahov by mohli do databázy vkladať poznatky, na základe svojich skúseností. Ako mimoriadne vhodné pre zaradenie do databázy sa javia pokyny ako správne postupovať pri riadení outsourcingu, vyplývajúce zo záverov riešenia vedeckej úlohy. Databáza procesu Lessons Learned by mala byť jedným z najdôležitejších nástrojov na podporu vojenských veliteľov pri vydávaní potrebných

rozhodnutí na odstránenie nedostatkov a na zaznamenávanie, zlepšovanie a zverejňovanie najlepších postupov. Zároveň je potrebné, aby v každom jednotlivcovi v súvislosti s učením sa a využívaním skúseností iných prebehol nasledovný proces (Burger, 2010):

1. Spoznať novú praktiku (preštudovať podklady).
2. Porozumieť jej podstate a hodnote (v diskusii).
3. Akceptovať zmenu, t. j. mentálne prijať myšlienku, že nová praktika je užitočná a odhodlať sa ju zvládnuť a používať.
4. Vyskúšať si praktiku, zistiť akú má hodnotu.
5. Adaptovať ju do svojich podmienok.
6. Fixovať jej používanie.
7. Používať novú praktiku rutinne a zavŕšiť tak proces jej rozšírenia.

Z prieskumu vyplynulo, že profesionálni vojaci majú výrazný záujem zdieľať a využívať získané skúsenosti/poznatky. Až 90% respondentov pokladá za dôležité budovať v rámci ozbrojených síl kultúru zameranú na zdieľanie získaných skúseností. Súčasnú úroveň zdieľania poznatkov označili respondenti za priemernú (Haviar, 2012). Je treba si uvedomiť, že pracovník ako individuálna osobnosť poskytne svoje skúsenosti a poznatky do systému len vtedy, ak v tom uvidí prínos. Z tohto dôvodu je potrebné, aby velitelia vhodným spôsobom motivovali svojich podriadených k aktívnemu využívaniu databázy systému Lessons Learned. Zo strany nadriadených je zodpovedné identifikované nedostatky odstraňovať, a nie svojich podriadených za nedostatky postihovať.

Medzi profesionálnymi vojakmi je potrebné zvýšiť ich informovanosť o procese Lessons Learned. Profesionálnym vojakom, ktorí sa na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia venujú tejto metóde je možné túto činnosť zahrnúť do ich opisu funkčnej náplne. Tento krok by viedol k väčšej angažovanosti zodpovedných pracovníkov. Z uvedeného vyplýva, že existuje reálny predpoklad, aby systém Lessons Learned prispel k rozvoju a zlepšeniu práce i v oblasti manažmentu outsourcingu.

Záver

Úlohou znalostného manažmentu pri budovaní znalostnej organizácie je vytvárať podnikovú kultúru vedúcu zamestnancov k učeniu sa a k zdieľaniu informácií, znalostí a svojich skúseností. Zavádzanie znalostného manažmentu predstavuje pre manažérov mnohokrát veľkú výzvu a nie vždy sa dosiahnu pozitívne výsledky. Manažéri si musia uvedomiť, že úspech vybudovania organizácie využívajúcej znalosti spočíva nielen vo vybudovaní kvalitného informačného systému, ale aj od faktu, že znalosti nemôžu byť odtrhnuté od ľudí, pretože sa jedná o nehmotný duševný majetok, ktorý je treba riadiť.

Aby boli dosiahnuté predpokladané kladné efekty spájané so zavedením systému Lessons Learned, musia byť splnené nasledovné predpoklady (Zúna, 2008):

1. Každý pracovník musí mať čas vyhľadať si v databáze príslušnú informáciu.
2. Pracovník musí vedieť, kde môže informáciu nájsť.
3. Pracovník musí vedieť používať software spravujúci informácie.
4. Pracovník musí dokázať správne interpretovať a využiť nájdenú informáciu.

Tento príspevok bol spracovaný ako súčasť riešenia Projektu vedy a výskumu č. VV5 – 2012 „Rozvoj ľudských a materiálových zdrojov v rezorte obrany SR“.

Literatúra:

- [1] BURGER, I. Podnikový knowledge Management – konkurenčná výhoda. In *Manažér*, roč. 15, 2010, č. 2. ISSN 13-35-1729
- [2] HAVIAR, P. *Možnosti využitia metódy Lessons Learned v budovaní znalostnej organizácie*. Diplomová práca. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2011. 63 s.
- [3] JIRÁSKOVÁ, S. Proces scivilňovania služieb – zavádzanie outsourcingu v rezorte Ministerstva obrany SR [online]. In *Manažment v teórii a praxi* [elektronický zdroj] : on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. ISSN 1336-7137. Roč. 2, č. 3-4 (2006) [cit. 2012.08.28.]. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp>
- [4] JIRÁSKOVÁ, S. Možnosti využitia systému Lessons Learned pri budovaní znalostnej organizácie. In *Economics and management Ekonomika a management*, roč.5, 2011, č.3. ISSN 1802-3975
- [5] KUDLIČKA, K. Získavání a vyhodnocení poznatků a zkušeností v praxi [online]. In *Doktríny*. ISSN 1803-036X, 2010, roč.3, č.1. [cit. 2012.08.28.] Dostupné na internete: http://doctrine.vavyskov.cz/_casopis/2010_2/2010_2_3d.pdf
- [6] LEDNICKÝ, V. Outsourcing a jeho aktuální podoby používané v současné době. In *Sborník výzkumných prací Ústavu malého a středního podnikání Díl 9*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2004. ISBN 80-7248-274-2.
- [7] MAJCHÚT, I. Nerobme rovnaké staré chyby. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie „Manažment - Teória, výučba a prax 2010*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2010. ISBN 978-80-8040-404-8
- [8] ZŮNA, P. Místo a poslání Lessons Learned v procesech velení a řízení z pohledu moderní teorie managementu. In *Zborník z vedecko-odbornej konferencie „Management teorie a praxe ve vojenském prostředí“*. Brno: Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-562-8

JEL H41, H44

Ing. Soňa Jirásková, PhD.

Odborný asistent Katedra manažmentu
Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš, SR
sona.jiraskova@aos.sk