

Outsourcing spisových, archivních a administrativních služeb jako nástroj informačního ekosystému průmyslového podniku.

Štěpán Štěpanovský,

Filosofická fakulta Univerzity Karlovy

stepan.stepanovsky@seznam.cz

Abstrakt

(SK)

Moderné trendy v riadení a architektúre priemyselných podnikov idú ruku v ruke s možnosťami ICT. Turbulentná doba doviedla podniky k plochej štruktúre organizácie, procesnému riadeniu a decentralizácii. Napriek tomu, že pre komunikáciu v podnikoch máme silné nástroje, nebýva komunikácia na úrovni výmeny informácií a znalostí v podnikoch s plochou organizačnou štruktúrou uspokojivá. Je zrejme, že hoci je tu rozdiel od vertikálne riadených organizácií komunikácia flexibilná a rýchla, stretávame sa tu neznámy s veľkým množstvom informačného šumu, stratou informácií a znalostí naprieč podnikom. Nedostatky v komunikácii sa netýkajú hlavných procesov, ale najmä procesov podporných, u ktorých sú vysoké nároky na dokumentáciu a informačnú výmenu. Narážame tu na ľudský faktor a jeho rozmanitosť, ktorá sa len veľmi ťažko kultivuje organizačnou kultúrou spoluutvárajúci informačné prostredie a správanie jednotlivých prvkov širšie poňatého informačného systému, respektíve informačného ekosystému organizácie. Jednou z možností, ako zefektívniť informačný ekosystém podniku a znížiť jeho chybovosť je outsourcing spisových, archivných a administratívnych služieb.

(CZ)

Turbulentní doba dovedla podniky k ploché struktuře organizace, procesnímu řízení a decentralizaci. Navzdory tomu, že pro komunikaci v podnicích máme silné nástroje, nebývá komunikace na úrovni výměny informací a znalostí v podnicích s plochou organizační strukturou uspokojivá. Je zřejmé, že ačkoliv je zde rozdíl od vertikálně řízených organizací komunikace flexibilní a rychlá, potýkáme se zde neznámy s velkým množstvím informačního šumu, ztrátou informací a znalostí napříč podnikem. Nedostatky v komunikaci se netýkají hlavních procesů, ale zejména procesů podpůrných, u kterých jsou vysoké nároky na dokumentační a informační výměnu. Narážíme zde na lidský faktor a jeho rozmanitost, která se jen velice obtížně kultivuje organizační kulturou spoluutvářející informační prostředí a chování jednotlivých prvků širěji pojatého informačního systému, respektive informačního ekosystému organizace. Jednou z možností, jak zefektivnit informační ekosystém podniku a snížit jeho chybovosť je outsourcing spisových, archivních a administrativních služeb.

Klíčová slova

Archiving
information behaviour
enterprise content management
business process outsourcing
process management

Mezi nástroje, které formují informační ekosystém průmyslového podniku můžeme zařadit i outsourcing spisových, archivních a administrativních služeb, neboť ovlivňuje kvalitu informačního prostředí podniku. Spisové a archivní služby jsou vlastní každé organizaci, neboť jsou evidencí její činnosti. Přestože tradice spisových služeb sahá hluboko do historie (k prvním záznamům patří torza „účetní knihovny“ starého Sumeru), objevujeme neustále, s rozvojem nástrojů, nové možnosti realizace těchto služeb.

I.

Nové možnosti ve využívání řady nástrojů komunikace a sdílení obsahů přinesly široké spektrum změn. Jednak jsme schopni pracovat s masivními objemy dat a používat rozmanité periférie pro jejich vstup a výstup a jednak děláme pokroky v hledání optimálních kontextů pro jejich využití. Podíváme-li se na vývoj organizací a jejich struktur, zaznamenáváme jejich zplošťování, virtualizaci a rozptýl struktury do sítě. Je otázkou, do jaké míry je vývoj organizační struktury tvořen právě silícími možnostmi ICT a do jaké míry je vynucen tržními podmínkami. Informační pracovníci a informatici jako samozřejmost pokládají variantu první a mají k tomu jasné argumenty. Pokud jsou ICT nastaveny „rozumně“, pak jasně naroste efektivita řízení a zpracování jednotlivých agend a otevřou se možnosti automatizovaného zpracování a zplošťování organizace. Na druhé straně zde však máme konzervativnější pohled, který si všímá širšího ekonomického vývoje. S odkazem na turbulentní prostředí doby zdůrazňuje jiné motivy pro zplošťování organizace. Její forma v prostředí plném rychlých změn musí být snadno restrukturovatelná, flexibilní a levná. Tomu vyhovuje právě vyšší míra hierarchizace organizace a procesní řízení. Pokrok v aplikaci nových technologií a jejich samotný vývoj se objevuje až tehdy, když ho okolnosti naléhavě vyžadují. Jde o dva pohledy, které více či méně mohou platit zároveň. K tíži informačního ekosystému podniku je zejména první z nich, neboť bývá oblíbenou premisou nejen akademických odborníků, ale zejména manažerů organizací chvatně investujících do ICT a čekajících na ohromný ekonomický efekt.

II.

Nezpochybňuji zde investice do IT/ICT a jejich návratnost, ale rád bych poukázal na to, že se s jejich masivní penetrací do společnosti, mimo všechny pozitivní efekty, objevuje značný úpadek ve schopnostech zacházet s daty, informacemi a znalostmi, pokud nejsou pevně začleněny do nějakého standardizovaného systému s jasně definovanými vstupy a výstupy a algoritmy zpracování. Není náhodou, že se právě v této době seznamujeme s významem tématu informační ekologie a je kladen důraz na optimální zacházení s technologiemi. Příkladem může být obyčejný e-mail, kde máme sice k dispozici rychlost přenosu obsahu, jeho dosažitelnost limitovanou připojením k internetu, nástroje pro archivaci a práci nad obsahem a možnost přenášet i jiné objekty než pouhý text. Máme k dispozici i různé soubory pravidel jeho využívání a přesto nejsme schopni se v rychlosti efektivně takovou formou domlouvat. Snad každý manažer, nemusí jít nutně o veliký podnik, se setkává s vleklými diskuzemi o věcech, které mohly být vyřešeny jednou kvalitně napsanou zprávou a jednou odpovědí na ni. S nadsázkou se můžeme ptát, kde je kýžený pokrok v komunikaci od dob Rakouska-Uherska. V té době byla komunikace zdoluhavá a bez možnosti různých analýz napříč obsahem. Byli však takoví úředníci, kteří jednali maximálně informačně-ekologicky. Jeden úředník věděl co, komu, kdy a jak podrobně napsat. Druhý pak, jak co číst a jak vhodně reagovat. Dalšími příklady by mohly být více či méně workgroupy, diskusní skupiny, digitální archivy, registratury atd. I tam se vyskytuje, zejména v podnikové praxi, informační selhávání, které je slabinou širšího celku, který můžeme - s akcentem na informační šum - nazývat informačním ekosystém podniku.

III.

Společným jmenovatelem informačního selhávání, chyby saturace informační potřeby či generování informačního šumu, je přehnaná víra, že zavedením a používáním ICT se vyřeší nebo alespoň značně redukuje komunikační problémy. Čas ukazuje, že si v informačním chování počínáme vytrvale značně neekologicky a informační kultura se přetváří bez patřičné dynamiky. Zejména v praxi průmyslového podniku je informační ekosystém, jehož základem je kultivovaná informační základna a zacházení s informacemi, základem zdravého vývoje organizace. Na informačním kapitálu, který ovlivňuje generování zisku, se dílem podepisuje i kvalita správy podnikového obsahu. Jeho komponenty jsou stále sofistikovanější a v různé míře vzájemně kompatibilní. Životní cyklus podnikového obsahu zahrnuje množství vložené aktivity lidského faktoru a stává se proto terčem optimalizačních snah a novátorských řešení. Vývoj správy podnikového obsahu v praxi nabírá zhruba škály od ignorování stavu, přes částečné využívání některých jeho komponent jako je digitalizace, vytěžování dat, automatizace procesů v některých útvarech až po zavedení všech komponent napříč organizací. Na samém vrcholu je to, co očekáváme od každého kvalitně řízeného systému, a sice jeho měřitelnost a kontinuální zlepšování. Je skutečností, že jsou firmy, které věnují správě podnikového obsahu minimum úsilí a přitom jsou ve svém oboru úspěšní. Platí zároveň, že pokud taková firma má potenciál růstu, pak bez správy podnikového obsahu nevyroste, aniž by se organizačně nezhroutila. Rostoucí firma má zpravidla prioritní starost o hlavní procesy a procesy podpůrné konsoliduje až poté, co se jí podaří kvalitně nastavit procesy hlavní. Bývá to již pozdě, neboť i podpůrný proces může naprosto vyřadit proces hlavní. Řešením pro optimalizaci úsilí věnovaného správě podnikového obsahu může být i outsourcing, který můžeme zhruba definovat jako využívání vnějších zdrojů.

IV.

Outsourcing se může realizovat ve složitých expertních variantách a nemusí se omezovat pouze na podpůrné činnosti. Za expertní variantu můžeme již považovat outsourcing spisových, archivních a administrativních služeb, které tvoří významnou část podnikového obsahu. Na rozdíl od dodávek služeb jednotlivých komponent nebo jejich částí jako je tisk, publikace, archivace, komerční spisovna apod. nevyžadujících při své realizaci významný reengineering procesů, zasahuje expertní outsourcing do podnikových procesů zásadním způsobem. Můžeme v podstatě hovořit o „firmě ve firmě“, což představuje přesné mapování procesů, jejich měřitelnost a ostrá rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Předpokladem je fungující procesní řízení a engineering procesů. Specializovaný dodavatel outsourcingu, vendor, může zajistit maximálně optimálně fungování podpůrných procesů a snížit tak riziko ztráty informací, dokumentů a znalostí. Je nutné si uvědomit, že ztrátou se zde nerozumí pouze absence, ale rovněž jejich nezvládnuté řízení, tj. fatální šum. Kupříkladu zmiňované vleklé emailové diskuze v sobě mohou zahrnovat potenciál prohraného právního sporu, nenalezení dokumentace zpětné sledovatelnosti vícenáklady v reklamačním řízení a takto bychom mohli pokračovat. Kvalita spisových, archivních a administrativních služeb se výrazně projevuje v organizacích s procesním řízením a plochou organizační strukturou. Při zanedbání péče o spisové, archivní a administrativní služby se záhy u jednotlivých funkčních míst dostavuje informační a dokumentační nouze a vedení lehko ztrácí představu o řízení napříč organizací. Zanedbání spisových a archivních služeb se navíc může projevit až s odstupem času, kdy je na nápravu skutečně pozdě. Outsoucer by si měl být vědom, že outsourcing není pouhá dodávka parciálních služeb, nýbrž spolupráce na dlouhou dobu a proto je nutné sladit s vendorem strategie a politiky různých oblastí. Aktivní spolupráce na úrovni taktického a operativního řízení je naprostou nutností. Je to sice náročné, ale

dlouhodobě se taková péče vyplatí. Obecně lze říci, že outsoucer nezíská pouze kvalitní službu. Získá při intenzifikaci konkurence spolupráci i potenciál pro další růst, flexibilitu, efektivní produkci (oddělením neproduktivních outsourcovaných procesů získá lépe měřitelné hlavní procesy), může snadněji provádět organizační změny, zvládá lépe risk management, eliminuje některá rizika, jednodušeji splňuje normy kvality. Může také předpokládat zlepšení disciplíny svých zaměstnanců a vyšší transparentnost procesů, může převést fixní náklady na variabilní, lépe zabezpečit data a informace, zkracovat cykly (u reklamací). Naproti tomu vendor spisových, archivních a administrativních služeb se může těšit z výhod minimalizace nákladů na marketing, lépe plánovat a předvídat tržby, eliminovat konkurenci (transakční náklady jsou vysoké). Expertní varianta takového outsourcingu je náročná na přípravu a předpokládá ochotu obou stran podílet se na engineeringu procesů a jejich měření. Podstata služeb vendora leží ve specializovaném personálu informačních pracovníků, kteří nezajišťují pouze základní administrativní činnost, ale také agregované služby jako je indexace a věcné pořádní dokumentů, široké spektrum právních a kvalitativních předpisů, znalost procesů zákazníka (nezřídká leží i tíha návrhu optimalizace procesů právě na vendorovi) atd. Komplikovaná je také provázanost organizační struktury vendora s outsoucerem, kde se musí zejména první stále přizpůsobovat druhému. S tím souvisí i riziko technologických změn, které je u spisových, archivních a administrativních služeb vysoké. Trvalou nesnází je neustálé hledání rovnováhy mezi vysokou efektivností uspokojující zákazníka a stanovením přiměřených kapacit pro zpracování. Uvedené služby jsou podpůrnými procesy s obrovskými výkyvy v požadavcích na zpracování. Přiměřená kapacita je bez historických dat obtížně odhadnutelná.

Koncentrace podpůrných procesů souvisejících s vedením spisových, archivních a administrativních služeb znamená mimo jiné i neustálý tlak na standardizaci a vynucování si dodržování komunikačních standardů na všech úrovních, kde se předávají informace a dokumenty. Nebývá to jednoduché, neboť vendor musí neustále korigovat zaměstnance zákazníka při nedodržování pravidel. Kvalita podnikového obsahu tak získává správce, který je existenčně závislý na dodržování informačního chování a eliminaci informačního šumu. V ČR je expertní forma outsourcing zmiňovaných služeb stále nedoceněna. Důvodů je více. Mezi hlavní ale patří absence odborných informačních (nikoliv inforatických) pracovníků na strategické a taktické úrovni řízení, kteří by byli schopni takovou službu komplexně zajišťovat. Převládá rovněž nedůvěra svěřovat externím firmám takové podpůrné procesy, které jsou blízko procesům hlavním. Výjimku tvoří outsourcing IT technologií a částečně účetní služby. V obou případech jde o služby formalizované, a tedy jednoduše přehledné. Závěrem bych vyslovil domněnku, že tlak ekonomických okolností na zplošťování organizací bude sílit a v důsledku tohoto trendu budou zvyšovány nároky na kvalitu informační prostředí podniků. Mapování outsourcingu spisových, archivních a administrativních služeb proto stojí za pozornost nejen po akademické stránce.

Autor:

Autor je doktorandem Informační vědy na ÚISK FF UK, kde se specializuje na outsourcing archivních, spisových, informačních a administrativních služeb. Absolvoval FHS UK Humanitní studia (Bc.), ÚISK FF UK Informační studia a na FHS UK (Mgr.), FHS ZCU Teorii komunikace (Mgr.). Od roku 2003 je zároveň ředitelem společnosti Takano CZ zajišťující outsourcing archivních a spisových služeb u organizací sdružených v automobilovém průmyslu.

Referenční rámec – literatura:

Ader, M.: Technologies for the Virtual Enterprise. Workflow & Groupware Strategies, Francie, 2001. staženo [3.6.2011] dostupné na <http://www.e-workflow.org/downloads/gue-tec.pdf>.

Janota, J.: Co je Enterprise Content Management. Sborník konference Systémová integrace 2004. VŠE Praha, 2004. ISBN 80-245-0701-3.

Kunstová, R.: Skupinová spolupráce, správa. Praha, 1999. 80 s. ISBN 80-7079-647-2.
Molnár, Z., Pavlík, D., Vlasák, J.: Efektivnost IS/IT v podnicích České republiky. Sborník konference Systémová integrace 1999. VŠE Praha, 1999. ISBN 80-7079-059-8.

Murphy, T.: Achieving Business Value from Technology : A Practical Guide for Today's Executive, John Wiley & Sons Inc. (New Jersey), 2002. ISBN 0-471-23230-0.

Nenadál, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti. 2. doplněné vydání, Management Press, Praha, 2004. ISBN 80-7261-071-6.

Nenadál, J.: Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vydání, Management Press, Praha, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

Rockley, A., Kostur, P., Manning, S.: Managing Enterprise Content A Unified Content Strategy. New Riders, Berkeley, California, 2003. ISBN 0-7357-1306-5.