

ZAVÁDZANIE ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU

Ing. Dušan Sabadka, PhD.
TU Košice, Strojnícka fakulta
Katedra technológií a materiálov
Park Komenského 9
04187 Košice
Dusan.Sabadka@tuke.sk

Úvod

Zavádzanie znalostného manažmentu je finančne a časovo náročný proces, na ktorom sa podieľa mnoho špecialistov z rôznych oblastí. Aby bolo zavádzanie ZM efektívne, je potrebné pristupovať k tomuto procesu systematicky tzn. zvoliť vhodný postup a obsah jednotlivých fáz a výber vhodných metód. Z toho dôvodu sa využívajú určité metodiky, ktoré by mali zaistiť túto efektívnosť.

Metódy implementácie

Existuje množstvo overených postupov ako ZM implementovať. Je možné využiť služby viacerých spoločností poskytujúcich riešenia na kľúč, ktoré sú maximálne prispôbené špecifikám zákazníka. V tom, ktoré riešenie je to správne, sa názory odborníkov líšia. Existujú však otázky, na ktorých sa zhodujú:

- implementácia ZM je dlhodobý proces,
- úspešnosť ZM závisí od podnikovej kultúry a správania sa zamestnancov,
- ZM je vhodné začať implementáciou pilotných projektov,
- ZM vyžaduje podporu a osobnú angažovanosť vedenia organizácie,
- ZM má vychádzať z podnikovej stratégie,
- ZM vyžaduje znalostných pracovníkov,
- využívať čo najširšiu škálu podporných IKT,
- zdrojom, tvorcami, uplatňovateľmi a širiteľmi znalostí sú ľudia.

Aby bolo možné metodiku efektívne využiť musí spĺňať nasledovné základné požiadavky :

- definovať hodnoty, na ktorých je metodika založená poprípade hodnoty aké chce dosiahnuť – čo najkratšia doba riešenia, minimálne náklady,
- určiť postup riešenia, nakoľko je potrebné plánovať proces implementácie ZM – financie, čas, ľudia,

- určiť priority riešení – čo a kedy je dôležité,
- odporučiť nástroje, metódy a techniky, ktoré by mali byť použité v jednotlivých fázach riešenia.

KM Toolkit

Postup zavádzania ZM podľa A. Tiwana, ktorý uviedol vo svojej knihe The Knowledge Management Toolkit na obr. 1 je rozdelený do štyroch fáz, ktoré obsahujú celkovo desať základných krokov:

I. Analýza existujúcej infraštruktúry

- pochopiť stav existujúcich počítačových sietí v organizácii,
- využívať intranet a extranet a ich integrácia do systému ZM,
- analyzovať, vystavať a využívať dáta v dátových skladoch,
- dolovať v dátach a nástrojoch pre podporu rozhodovania,
- analyzovať obchodné potreby a zladit' ich s voľbou znalostných severov,
- pochopiť existujúcu situáciu v oblasti technologickej infraštruktúry, jej možného využitia pre ZM a realizovať konkrétne kroky.

II. Spojitosť ZM a obchodnej stratégie

- určiť obchodnú stratégiu,
- znalostne orientovaná analýza silných a slabých stránok, hrozieb a príležitostí, určiť nedostatky,
- zmobilizovať iniciátorov, ktorí rozšíria projekt ZM v rámci celej organizácie,
- vytvoriť a uviesť stratégiu ZM,
- zladit' charakteristiky návrhu systému ZM so stratégiou.

III. Návrh architektúry ZM a integrácia s existujúcou infraštruktúrou

- porozumieť rôznym komponentom znalostnej infraštruktúry,
- určiť zdroje ZM,
- vybrať vhodné súčasti IT na tvorbu, zjednotenie a aplikovanie znalostí, identifikácia prvkov,
- zvážiť náklady a prínosy týchto prvkov a ich kombináciu,
- dať do vzťahu IT s modelom SECI.

IV. Analýza a audit existujúcich znalostí

- porozumieť účelu znalostného auditu,
- identifikovať a posúdiť kritické procesné znalosti,
- určiť metódu auditu,
- vytvoriť základný tím na realizáciu auditu,
- zrealizovať vlastný audit.

V. Návrh tímu pre ZM

- určiť kľúčových hráčov – IT, vedenie organizácie, konečných užívateľov, zdroje expertíz a kritické body neúspechu,
- organizačne, strategicky a technologicky štrukturovať tím pre ZM,
- rozdeliť jednotlivé úlohy.

VI. Vytvorenie projektu ZM

- vyvinúť architektúru ZM,
- výber komponentov,
- vytvoriť návrhy pre optimalizáciu výkonov,
- vytvoriť návrhy pre tvorbu rozhodnutí, či nakupovať jednotlivé komponenty infraštruktúry alebo ich samostatne vyrábať a pochopiť prínosy.

VII. Vývoj systému ZM

- definovať ďalšie možnosti architektúry ZM a vytvoriť jednotlivé vrstvy,
- vrstva rozhrania,
- prístupová a autentizačná vrstva,
- vrstva pre spoluprácu a inteligenciu,
- aplikačná vrstva,
- transportná vrstva,
- vrstva pre integráciu a middleware,
- vrstva skladov,
- aplikovať štandardy DMA a WebDAV na explicitný obsah a dokumenty.

VIII. Nasadenie s použitím metodiky RDI (Result Driven Incremental Methodology)

- vybrať pilotný projekt, ktorý je reprezentatívny,
- určiť a izolovať chyby v rámci pilotného projektu,
- pochopiť životný cyklus systému ZM a rozsah jeho nasadenia,
- systém reálne aplikovať.

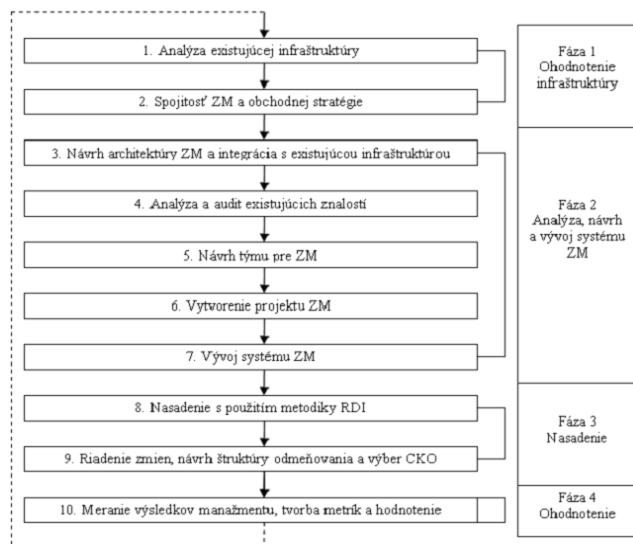
IX. Riadenie zmien, kultúra, návrh štruktúry odmeňovania a výber CKO

- určiť znalostného manažéra v organizácii a jeho zodpovednosti,

- pochopiť vzťahy medzi znalostným manažérom, informačným manažérom, finančným manažérom a vedúcim exekutivity,
- zvážiť odmeny potrebné k zaisteniu úspešného ZM.

X. Meranie výsledkov manažmentu a hodnotenie výkonov

- merať vplyv ZM na výkon organizácie,
- spočítať návratnosť investícií do ZM,
- stanoviť základné metriky, čo sa bude merať,
- vytvoriť prehľad a výber softwarových nástrojov na sledovanie komplexných metrik.



Obr.1: Fázy zavádzania KM Toolkit

Táto metóda stavia na súčasných princípoch organizácie, preto je nutné vrátiť sa späť k prvému kroku a celý postup opakovať, tým sa zaisťuje kontinuita aktivít ZM.

Stavebné bloky

Ďalšou metódou implementácie ZM a to na princípe využitia niekoľkých „stavebných blokov“. Tie predstavujú určité činnosti, ktoré je potrebné realizovať a každá organizácia si z týchto blokov môže vybrať tie, ktoré najviac vyhovujú jej potrebám a podmienkam z pohľadu podnikovej filozofie, technológií a zamestnancov. Organizácie môžu využívať tieto nasledovné bloky uvedené na obr. 12:

I. získanie vrcholového manažmentu pre ZM

- vzbudiť záujem o ZM u vrcholového manažmentu,

- potreba vrcholového manažmentu uvedomiť si potenciálne prínosy, význam a možnosti ZM pre organizáciu .

II. zmapovanie existujúcich znalostí v organizácii

- rýchle zmapovanie realizovať pomocou tímu pracovníkov,
- stanoviť role v jednotlivých operáciách,
- identifikovať znalostné aktíva,
- popísať znalostné infraštruktúry,
- poskytnúť prehľad stavu znalostí v organizácii
- popísať aktivity a praktiky,
- vytvoriť znalostné mapy napr. na základe dotazníka, rozhovormi s vybranými zamestnancami.

III. plánovanie stratégie ZM

- zakomponovať stratégiu ZM do obchodnej stratégie organizácie,
- účelom stratégie ZM je organizovať, koordinovať a sledovať úsilie v oblasti vzdelávania, ziskovosti, kvality práce, efektívnosti podniku, kultúry a vzťahmi so zákazníkmi a zaistiť očakávané výsledky,
- ZM záleží na koordinácii znalostných aktív,
- stratégia musí obsahovať ciele ZM a identifikáciu spôsobov ako tieto ciele dosiahnuť.
- musí byť dostatočne zrejma ale nie príliš podrobná.

IV. definície alternatív ZM

- preskúmať organizáciu za účelom identifikácie dôležitých príležitostí,
- vybrať kľúčové aktivity,
- vytvoriť ucelený prehľad všetkých možných príležitostí,
- vytvoriť zoznam kritických znalostných funkcií z pohľadu nákladov, rizík, požiadaviek na podporu infraštruktúry.

V. vykonanie analýzy nákladov, výnosov a rizík

- stanoviť náklady, prínosy a riziká vybraných aktivít.

VI. stanovenie priorít ZM

- stanoviť priority pri dosahovaní podnikových cieľov identifikáciou najdôležitejších krokov, ktoré je potrebné vykonať,
- stanoviť poradie jednotlivých krokov a termínov.

VII. vytvorenie programu pre prenos znalostí

- vytvoriť tréningové programy, expertné siete, komunity spoločných skúseností alebo spoločných záujmov k prenosu znalostí,

- znalostne orientovaná úprava firemných procesov na dosiahnutie zlepšeného a koordinovaného prenosu znalostí,
- vytvoriť program na presun znalostí umožňujúci komplexný prístup k zhromažďovaniu, reštrukturalizácii, zásobovaniu a distribúcii znalostí jednotlivcov v celej organizácii.

VIII. vytvorenie systému stimulov a motivácií

- tento blok je vhodné vytvoriť hneď ak bola získaná podpora od vrcholového manažmentu
- núti zamestnancov aby boli inovatívni, zdieľali znalosti a vynakladali úsilie na získavanie znalostí ,
- vytvoriť u zamestnancov pocit osobnej zodpovednosti za realizované aktivity, spojené so ZM.

Záver

Komplexný a systémový prístup k znalostiam predstavuje jeden z hlavných faktorov účinného riadenia podniku. Manažment znalostí má množstvo zástancov, ktorý sa odvolávajú na to, že to čo hýbe súčasným vývojom, už dávno nie sú len informácie. Podstatné je na základe informácií docieľiť nové znalosti a tie potom vedieť úspešne aplikovať.

Literatúra

1. BECKMAN, T. J.: The Current State of Knowledge Management, In: LIEBOWITZ, J.: Knowledge Management Handbook, CRC Press, Boca Raton, 1999, ISBN 0-8493-0238-2
2. ERCLAY, R. O., MURRAY, P.C.: What is knowledge management?, Knowledge management associates, [online], 1997, <http://www.media-access.com/whatis.html>
3. HOLSAPPLE, C.W., JOSHI, K. D., Knowledge Management: A three-Fold Framework, Kentucky Initiative for Knowledge Management, Paper No. 104, 1997

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantového projektu VEGA: Zvyšovanie inovačného potenciálu dodávateľov automobilového priemyslu.