

**CITY UNIVERSITY OF SEATTLE / VYSOKÁ ŠKOLA MANAŽMENTU V
BRATISLAVE**

Znalostný operačný manažment

Seminárna práca

Meno: Radúz Morsztýn

Predmet: BSM 405s

Vyučujúca: PaedDr.Ing.I.Součková

Dátum odovzdania: 20.2.2011

Obsah

Abstrakt	3
1. Úvod	4
2. Znalosti a operatíva	5
3. Prienik znalostného a operačného manažmentu	7
4. Spoločnosť ako pohon organizačných zmien	8
5. Aplikácia znalostného operačného manažmentu	9
6. Záver.....	10
Bibliografia	11

Abstrakt

Táto práca sa zaoberá vhodnosťou prieniku funkcií operačného manažmentu s manažmentom znalostí pohľadom na atribúty oboch disciplín, ktoré spoločne ovplyvňujú efektivitu operatívneho systému organizácie. Fundamentálnou analytickou otázkou, ktorú sa táto práca snaží zodpovedať je účinnosť znalostí a ich riadenia na efektivitu produkcie organizácie, teda využitia vzácnych zdrojov a optimálnosť procesov spojených s produkciou univerzálneho produktu, či už ide o tovary alebo služby.

1. Úvod

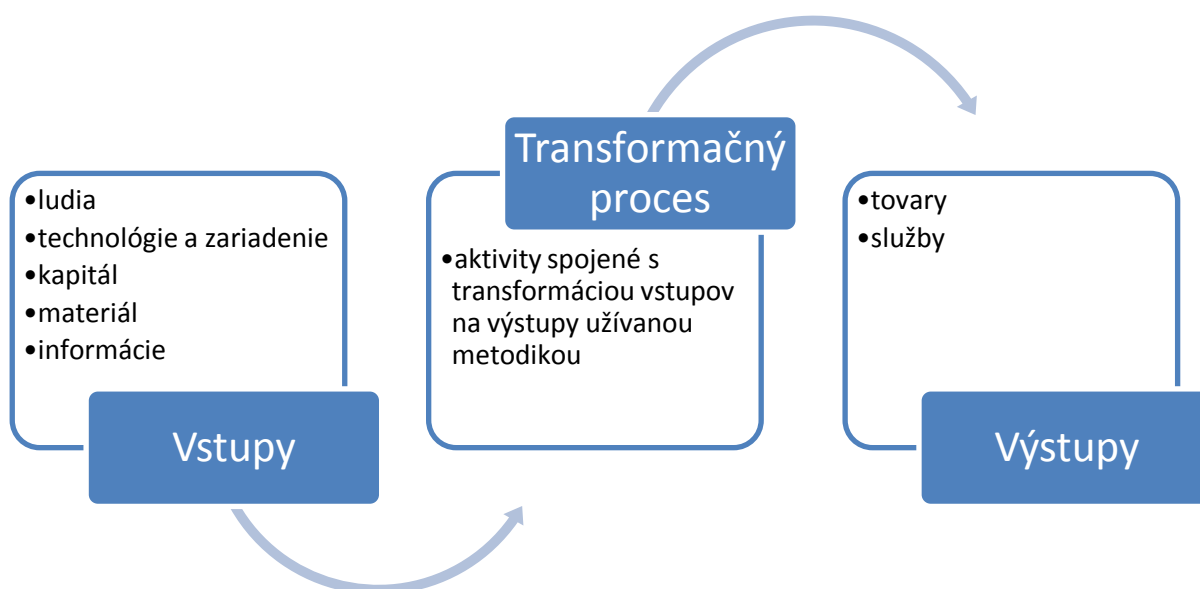
Operatívna organizácie pôsobiacej na dnešnom, globálnom trhu je fundamentom pre jej kompetitívnosť v tomto, dynamickom prostredí. Jej efektívnosť a spôsob, akým riadi transformačný proces organizácie, či už ide o produkciu tovarov alebo služieb, je determinantom ekonomických úžitkov, základného cieľa. Aj keď sa dnes často hovorí o informáciách, ako komodite s vysokým kapitalizačným potenciálom, len vedomosti o tom, ako ich použiť dávajú týmto kontextualizovaným dátam rozmer v zmysle organizačného prostredia. Práve prienikom týchto dvoch aspektov, s ktorými sa organizácie v súčasnosti stretávajú na dennej báze, sa zaoberá táto práca a rôzne možnosti využívania znalostí v operačnom manažmente sa snaží rozvíjať v nasledujúcich kapitolách.

Pohľadom na obe domény, ich zlúčením do synergie zvanej znalostný operačný manažment, ako aj bilanciou silných a slabých stránok sa snaží práca poukázať na dôležitosť inkorporácie znalostného cyklu do denných aktivít v rámci hospodárskeho procesu organizácie. Zvýrazňuje tak validitu využívania znalostí, ich aktualizácie a zdieľania pre udržanie kompetitívnej výhody, optimalizácie zdrojov potrebných pre transformačný proces, ale aj procesov v ňom zastúpených. Následne sleduje možnosti aplikácie a sleduje dôvod zmeny smerom zhora na dol od spoločnosti ako celku k organizácii a jej interným systémom. Pozerá sa na systém organizácie ako entitu prepojenú s exogénnymi entitami do funkčného celku, ktorý je potrebný pre odstránenie redundancií ako aj pre zvýšenie efektivity vzácnych zdrojov využívaných organizáciou a jej klientmi.

2. Znalosti a operatíva

V prvom rade je dôležité identifikovať rozsah oboch disciplín. Vymedzením ich rámca sa jasne prejavujú prepojenia, vzájomná nadväznosť ako aj možnosť súhry pre zabezpečenie zlepšenia transformačných cyklov.

Riadením operatívneho systému, ktorý zabezpečuje zdroje, transformačný proces a jeho výstupy, sa zaoberá operačný manažment. Osoby a procesy, ktoré ho predstavujú, teda zodpovedajú za jadro organizácie, uskutočňovanie jej stratégie na operačnej úrovni a tak nastavujú jej atribúty na globálnom trhu. To sa prejavuje najmä inovatívnosťou, kompetitívnosťou, kvalitou a meria samozrejme ekonomickými výsledkami. Operatíva organizácie má často zodpovednosť za interný systém, ktorý ilustruje Obrázok 1 a jeho prepojenie s exogénnymi systémami dodávateľov a odberateľov organizácie. Nastavuje tak relácie v dodávateľskom reťazci s využitím možností dnešných informačno-komunikačných technológií.



Obrázok 1: Transformačný proces (COULTER & ROBBINS, 2004)

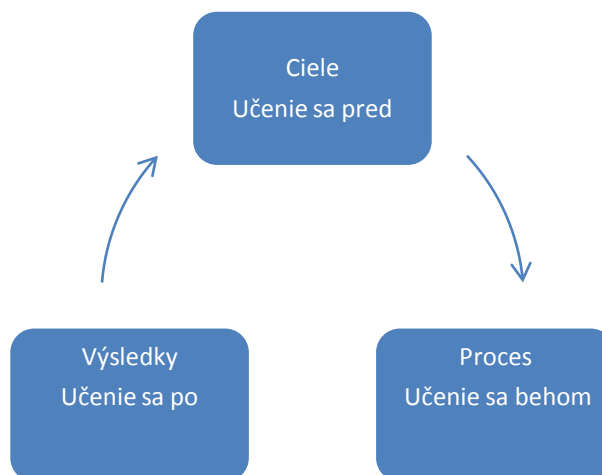
Tieto aktivity často využívajú dostupné informácie a internú či externú spätnú väzbu na kontinuálne zlepšovanie fungovania operatívy organizácie, keďže tento systém nie je nikdy optimálny a nestačí investovať len do zlepšovania marketingových stratégií. Vytvára sa tak priestor pre reinžiniering transformačných procesov, zlepšovanie manažmentu dodávateľskej siete, zvyšovanie sofistikovanosti benchmarkingu a riadenia kvality ako aj zavádzanie nových technológií. Zvyšovanie komplexnosti zúčastnených procesov však často kladie zvyšujúce sa nároky na ľudí, jedného z najdôležitejších zdrojov organizácie.

Na základe predchádzajúceho nie je síce možné v plnom rozsahu obsiahnuť nároky na operačný manažment organizácie, naznačuje však rozsah odtlačku, ktorý zanecháva v usporiadaní a fungovaní organizácie. Naznačená komplexnosť vyžaduje, ako bolo zmienené, hľadanie kvalifikovanej pracovnej sily, využívanie znalostí o predchádzajúcich projektoch organizácie ako aj o transformačnom procese, o silných a slabých stránkach operatívy tak, aby sa dala zabezpečiť udržateľnosť jej rastu ku ekonomickému a spoločenskému prospechu. Tu úvaha prekonáva pomyselnú čiaru medzi operatívou a znalosťami, ktoré už organizácia v neusporiadanej alebo nízko formalizovanej podobe má. Tento kapitál je často podhodnocovaný a práve preto je potrebné nájsť také formy jeho uplatnenia, ktoré sa dajú v operatívne ekonomicky kvantifikovať. Ponúkajú sa dve stránky tohto procesu. Prvou je operatívne riadenie znalostí, druhou potom znalostné operatívne riadenie. Determinantom oboch je ich identifikácia, zachytenie, aplikácia a aktualizácia, ktorou sa zaoberá práve operačný manažment.

3. Prienik znalostného a operačného manažmentu

Často skloňovanými pojmami v dnešnom biznise sú orientácia na zákazníka, keďže práve ten tvorí dopyt a dôležitosť informačno-komunikačných technológií, ktoré umožňujú v zjednodušenom pojatí držať organizácii tempo s konkurenciou. Základným pojmom sú optimálnosť a efektivita, teda robiť viac a zvládnuť to s menej zdrojmi (COLLISON & PARCELL, 2005). Prvá veta hovorí o pohone organizácie, teda o tom, čo ťahá jej stratégiu (klient) a čo ju tlačí, teda umožňuje uskutočňovať (IKT). Druhá veta hovorí o determinantoch ekonomického úspechu organizácie, teda o metóde dosiahnutia strategických cieľov a práve tie uskutočňuje operačný proces a jeho riadenie.

K zabezpečeniu toho, že organizácia uspokojí klientelu, využije dostupné informačno-komunikačné prostriedky a všetko to uskutoční optimálne a efektívne, potrebuje informácie a ľudí, ktorý ich dokážu použiť. Tým je charakterizovaný prienik znalostného a operačného manažmentu, ktorý nastavuje znalostný cyklus a integruje ho s operačnými procesmi. Rozvíjajúc tento predpoklad, znalostný operačný manažment sa zaoberá znalostným procesom ako paralelným ku procesu operačnému tak, aby sa zabezpečilo učenie organizácie pred jeho zahájením, počas jeho behu a po jeho ukončení, ktoré zobrazuje Obrázok 2. Tento holistický prístup pripisuje informačno-komunikačným systémom vysokú dôležitosť, ich realizáciou sa však nezaoberá.



Obrázok 2: Paralelný proces učenia (COLLISON & PARCELL, 2005)

Takýmto sprístupnením a využitím znalostí v operatívnej organizácii prechádza zo záchyty informácií o svojich procesoch do pola znalostnej organizácie, umožňujúcej prístup svojich ľudí ku poznatkom iných, interných či externých expertov z rôznych oblastí a tak znižuje potrebu znovuvymýšľať už vyvinuté riešenia, postupy či udržiavať kvalifikovanosť svojich zamestnancov. Pomáha však nielen znalosti šíriť a používať, ale chrániť ich ako duševné vlastníctvo organizácie prípadne kapitalizovať niektoré praktiky ich predajom rozlišujúc tak interného a externého zákazníka (PETŘÍKOVÁ, R. et. al., 2010).

4. Spoločnosť ako pohon organizačných zmien

Táto sekcia sa zaoberá exteriérom organizácie a jeho dopadom na jej charakter. Kontextualizuje tak potrebu prechodu od operačného ku znalostnému operačnému manažmentu pred tým, ako sa práca zamerá na jeho aplikáciu.

V súčasnosti sa spoločnosť v globálnom merítku vyznačuje dostupnosťou informácií. Tento fenomén spôsobil zmenu vnímania sveta a zasiahol všetky dimenzie ľudskej činnosti. Informačná penetrácia podnietila kultúrnu, politickú, ekonomickú a sociálnu zmenu orientácie na udržateľný vývoj. Zmeny priorit, ktoré je možné badať v rozvinutých krajinách a zoskupeniach, ako napríklad Európska Únia, formalizované v ich stratégiách a politikách sú prenášané do života organizácií cez rôzne kanály, tie však všetky determinujú zmenu. Vytvára sa tak dynamické prostredie, v ktorom sa stávajú dominantnými technologicky náročné procesy, ktoré kladú dôraz na vzdelanú pracovnú silu. Tá sa tvorí prenosom znalostí ako v edukačnom, tak aj výrobnom prostredí. Ich manažment sa tak stáva kľúčovým ako na nadištitucionálnej, tak aj na inštitucionálnej úrovni a prechádza tak do zmeny v organizácii a jej operačnom procese.

5. Aplikácia znalostného operačného manažmentu

Využitie znalostí v operatívnej organizácii a jej riadení je diskutované touto kapitolou. Snaží sa tak rozšíriť doterajšie možnosti riadenia informácií a ich tokov v rámci organizácie. Tie sú podporované informačnými systémami, používajúcimi rozsiahle databázy a riadené procesmi formulujúcimi riešenia základných otázok komu, čo, ako a kedy musí byť oznámené (TOMEK & VÁVROVÁ, 2007). Znalostný manažment túto klasickú štruktúru rozširuje o interdisciplinárne komunikačné väzby v rámci organizácie, umožňujúce novátorský prístup k operatívnej a jej manažmentu (DĚDINA & ODCHÁZEL, 2007). Paralelou medzi aplikáciami znalostného operačného manažmentu a každodennou praxou je napríklad varenie. Aj keď je jednotlivec vybavený informáciami o tom, ako sa pečie chlieb, jedna zo základných tehál našej spoločnosti, len znalosťami získanými praxou sa dokáže tejto úlohy zhostiť tak, aby bol výsledok výbornej kvality. Tak isto potrebuje organizácia pristúpiť k svojmu operačnému riadeniu a transformačnému procesu, ktorého sa týka, teda vytvoriť priestor vhodný pre zmenu na učiacu sa organizáciu, ktorý identifikuje nositeľov znalostí a dokáže ich spojiť s adeptmi pre ne. Tento priestor takisto má pomáhať prenosu kontextualizovaných informácií smerom k rozhodovateľom v organizácii, čomu napomáha plochá organizačná štruktúra. Znalostný kapitál sa v organizácii musí vyvíjať a také prostredie zabezpečujú agenti zmeny, motivačné prostriedky sledujúce rast zamestnancov.

Dobrymi príkladmi nasadenia znalostného operačného manažmentu sú dnes napríklad BP alebo ČEZ, ktorý uskutočňuje vzdelávacie a prevádzkové workshopy, konštruované tak, aby pre väčšinu zúčastnených znamenali bližšie pochopenie súvislostí a pozitívne obohatenie (PETŘÍKOVÁ, R. et. al., 2010). Organizácia teda musí viesť

zmeny zhora na dol, ale pritom klásť dôraz na základné aktivity a zručnosti vedúce k naplneniu jej cieľov. Ide teda o cyklus zdokonalovania kompetentnosti cez využitie existujúcich a adopciu nových znalostí v sfére pôsobenia organizácie. Ten musí organizácia konkretizovať obsahom, procesmi, organizáciou a podložiť vhodnými informačno-komunikačnými technológiami. Metodika zavádzania znalostného operačného manažmentu má však silnú závislosť na odvetví, v ktorom organizácia pôsobí.

6. Záver

Aj keď sa zdá byť spojitosť znalostného a operačného manažmentu efektívna per se, je nutné prijať kroky k efektívnemu zlúčeniu oboch domén a stavať na pevnom základe organizácie zmien. Zmeny nevyhnutné k prerodu organizácie na znalostnú samozrejme prinášajú mnoho výziev, ktoré je potrebné adresovať, vedú však akcelerácii operačných procesov, zníženiu redundancie, zníženiu chybovosti, redukcii transformačných nákladov, zvýšeniu transparentnosti procesov a efektívnejšiemu operačnému rozhodovaniu čím sa zvyšuje celková produktivita organizácie (BUREŠ, 2007). Negatíva sa prejavujú spolu s neúspešnou implementáciou podmienenou nedostatočnou analýzou súčasného stavu, nepresnosťami v implementácii do operačných procesov a nevhodnou podporou prechodu na nový systém či implementáciou metód na jeho udržanie. S dostupnými informáciami o tejto problematike sa však každá organizácia môže podujat' na zlepšenie svojej operačnej činnosti a jej manažmentu tak, aby mohla ťažiť z výhod implementácie znalostného manažmentu.

Bibliografie

BUREŠ, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada.

COLLISON, C., & PARCELL, G. (2005). *Knowledge management*. Praha: Computer Press.

COULTER, M., & ROBBINS, S. P. (2004). *Management*. Praha: Grada.

DĚDINA, J., & ODCHÁZEL, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.

PETŘÍKOVÁ, R. et. al. (2010). *Moderní management znalostí*. Příbram: PBTisk.

TOMEK, G., & VÁVROVÁ, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada.