

Učiaca sa organizácia a kľúčová roľa manažmentu v nej

---

*Seminárna práca*

Radúz Morsztýn

Riadenie organizácií –BSC407

Mária Olejárová

29.5.2009

## Obsah

Abstrakt .....	3
1. Inštitút znalostného manažmentu.....	4
1.1. KM Tím.....	5
1.2. Plánovanie .....	6
1.3. Adaptácia procesov .....	6
1.4. Kontrola a vyhodnotenie .....	6
2. KMS.....	7
2.1. Vhodné technologické prostriedky.....	7
2.2. Integrácia.....	8
2.3. Spätná väzba.....	8
3. Organizačné prostredie .....	9
3.1. Implementácia .....	9
3.2. Stratégia.....	9
3.3. Organizačná kultúra .....	10
4. Finále.....	10
Bibliografia.....	12

### **Abstrakt**

Táto seminárna práca pojednáva o potrebe znalostného manažmentu a úlohách, ktorých sa musí zhostiť vedenie organizácie pre jeho efektívnu integráciu do nej. Účelom má byť poukázanie na dôležité aspekty v manažmente takého širokospektrálneho projektu, akým zavádzanie tohto konceptu určite je.

## 1. Inštitút znalostného manažmentu

Odborná verejnosť, ale aj pozorný laik sa v dnešnej dobe stále vo väčšej miere stretáva s pojmom znalostný manažment. Tým, že sa kontinuálne zvyšuje frekvencia používania tohto slovného spojenia v rôznych kontextoch, stáva sa zo znalostného manažmentu pre niektorých odborníkov už len „buzz word“. Organizácia na pokraji informačnej doby však nemôže zatvárať oči pred narastajúcou potrebou špecializovanej práce, pred dopadmi straty kľúčových expertov, ani pred poklesom hodnoty informácií kvôli množstvu, ktorému každodenne jednotlivci čelia. V tomto kontexte sú znalosti, ich pravidelná aktualizácia a zvyšovanie, kľúčové pre stabilitu a rast organizácie. Stávajú sa hodnotným aktívom, neraz prevyšujúcim hmotný majetok organizácie a preto im prináleží pozornosť a je nutné ich spravovať a koučovať procesy, ktoré s nimi narábajú. Z týchto potrieb a čerpajúc z množstva rôznych disciplín vzniká a v deväťdesiatych rokoch sa dostáva do popredia znalostný manažment, ako nástroj, či skôr disciplína určujúca rámec pre manažment týchto kľúčových zdrojov v postmodernej organizácii.

Pre vedenie organizácie, ktoré si uvedomuje potrebu vplývať na proces tvorby, využitia, šírenia, rozvoja a uchovávanía znalostí je východiskovým bodom práve toto prebudenie a uvedomenie si potreby znalostného manažmentu v organizačných procesoch. Je to prvý krok pre implementáciu procesov znalostného manažmentu a ich integráciu do organizácie ako po stránke technologickej, tak aj po stránke sociálno-kultúrnej. V takomto prostredí vzniká potreba inštitucionalizácie znalostného manažmentu, explicitná definícia potreby manažovania znalostí a integrácia stratégie podporujúcej snahy premeny organizácie na učiacu sa do stratégie organizačnej. Zdielanie týchto hodnôt v rámci organizácie podporované manažmentom bude mať vplyv

na úspešnosť implementácie znalostného manažmentu, keďže chovanie zamestnancov a ich tímový duch sú faktory ovplyvňujúce výkon i spôsob výkonu práce v organizácii (ROBBINS & COULTER, 2004). Nasledujúce časti tejto práce preto budú poukazovať práve na prvky, ktoré musí vedenie organizácie obsiahnuť pri vedení tejto premeny tak, aby jeho cieľom bola „win-win“ situácia ako pre organizáciu, tak aj pre jej zamestnancov.

### 1.1. KM Tím

Pre integráciu procesov znalostného manažmentu do fungujúcej štruktúry organizácie je potrebné v rámci strategických plánov navrhnuť a zriadiť tím znalostného manažmentu, ktorý dokáže plánovať, realizovať a kontrolovať tento proces integrácie. Kľúčovým z tohto hľadiska je kvalifikovaný jednotlivec, či tím, ktorý okrem problematiky znalostného manažmentu pozná a rozumie vnútroorganizačným procesom do takej úrovne, aby jeho snaha o ich adaptáciu konceptom znalostného manažmentu nepôsobila rušivo pre produktivitu organizácie. Preto je vhodné, aby do procesu integrácie tohto konceptu vniesli svoje vedomosti zamestnanci z viacerich častí organizácie v medzifunkčnom tíme zriadenom pri tíme projektu znalostného manažmentu.

Dôležitým faktorom je aj vytíčenie stratégie znalostného manažmentu, či už ide o retenciu znalostí, ich transfer, či vývoj infraštruktúry tak, aby identifikovala znalosti a procesy znalostí v organizácii existujúce a zohľadnila ich pri plánovaní integrácie znalostného manažmentu.

## 1.2. Plánovanie

Kľúčovým pre proces integrácie znalostného manažmentu je plánovanie tak, ako pri všetkých ostatných dlhodobých činnostiach organizácie. Dôležitým je stanoviť v plánoch pravidelnú spätnú väzbu pomocou informačných systémov, ktoré dokážu analyzovať a vyhodnocovať fungovanie organizácie po stránke ekonomickej, ako aj pomocou rozhovorov a dotazníkov od zamestnancov spoločnosti tak, aby sa obsiahli pokiaľ možno všetky organizačné úrovne. Keďže ide väčšinou o závažnú zmenu v organizačnom prostredí, plánovanie integrácie procesov znalostného manažmentu do organizačného prostredia a vyhodnocovanie dosiahnutých mílnikov tohto plánu je kľúčovým pre celý proces a aj v tejto situácii platí, že dobré plánovanie odstráni realizácii väčšinu prekážok z cesty k úspechu.

## 1.3. Adaptácia procesov

Procesy znalostného manažmentu majú preniknúť do väčšiny organizačných činností, preto je nevyhnutné, aby sa obe strany adaptovali tak, aby nebol negatívne ovplyvnený chod organizácie. Je dôležité, aby sa procesy znalostného manažmentu integrovali zhora na dol a spolu so správnym manažmentom zmeny sa eliminovala odmietavosť zo strany zamestnancov nižších organizačných úrovní. Taktiež je dôležité, aby sa procesy znalostného manažmentu neformulovali príliš plošne pre celú organizáciu, ale reflektovali odlišnosti rôznych jej častí.

## 1.4. Kontrola a vyhodnotenie

Už spomenutá kontrola a získavanie spätnej väzby pri integrácii znalostného manažmentu do procesov organizácie má ovplyvňovať ďalší postup pri zavádzaní. Identifikáciou prípadných bariér a ich odstránením je možné predísť negatívnym

dopadom, či zlyhaniu implementácie znalostného manažmentu, ktorý ak sa má stať súčasťou organizácie ako celku, musí byť prijatý každou časťou organizácie ako benefit, úžitok pre jej činnosť. Platí aj, že projekt znalostného manažmentu musí jasne definovať zodpovednosť za túto kontrolu a vyhodnotenie (BUREŠ, 2007).

## 2. KMS

Znalostný manažment musí byť okrem stránky sociálno-organizačnej podporený aj technologickými prostriedkami. Systém pre podporu manažmentu znalostí, Knowledge Management System, je kľúčovou zložkou, ovplyvňujúcou spôsob integrácie a samozrejme aj výsledok tohto procesu. Technologické nástroje musia podobne, ako procesy integrácie a adaptácie týchto procesov, reflektovať potreby organizácie vychádzajúce z jej bežnej činnosti, nemôžu byť autonómny v rámci informačného systému spoločnosti a ich metódy a funkcie musia byť previazané s metódami a funkciami bežne používanými organizačnými zložkami.

### 2.1. Vhodné technologické prostriedky

Dnešná doba ponúka nepreberné množstvo prostriedkov ICT, ktoré môžu byť viac či menej adaptované rôznymi procesmi znalostného manažmentu. Tím znalostného manažmentu musí preto vytýčiť požadované vlastnosti a identifikovať a adaptovať nástroje relevantné pre nasadenie v danom kontexte. Rôzne procesy môžu byť podporované rôznymi nástrojmi, ich použitie by však malo byť intuitívne a nemalo by vyžadovať príliš veľa administratívnych krokov. Vybraný technologický systém, či sústava systémov, by mal reflektovať znalostné procesy identifikované vo fáze

plánovania integrácie znalostného manažmentu, ktoré sú pre organizáciu vlastné tak, aby podporil a formalizoval tieto procesy.

## 2.2. Integrácia

Procesy v rámci bežnej činnosti organizácie a procesy znalostného manažmentu musia byť vhodne integrované, informácie z nich navzájom previazané tak, aby sa dostali osobe, ktorá ich potrebuje, včas a vo vhodnej forme. Aj tento aspekt musí byť zohľadnený pri zavádzaní technologickej bázy pre podporu znalostného manažmentu. Je nevyhnutné osvojiť si moderný pohľad na technologickú infraštruktúru, ktorá dnes ponúka možnosti kolaborácie a komunikácie v takom rozsahu, ktorý sa dá efektívne využiť pri všetkých znalostných procesoch, či už pre ich podporu, alebo manažovanie. Využitím konceptov virtualizácie, či cloud computingu dokáže organizácie znížiť investície, potrebné pre zriadenie technologickej bázy a vložiť potrebné prostriedky do sociálnej integrácie. Tá pozostáva zo zriadenia technickej podpory pre nové prvky znalostného manažmentu a mala by uľahčiť nábeh na nový systém všetkým zložkám organizácie.

## 2.3. Spätná väzba

Tak, ako pri všetkých procesoch v organizácii, je dôležitým aspektom spätná väzba, preto aj tá by mala byť plne podporovaná systémom znalostného manažmentu. Tím znalostného manažmentu by sa pomocou technologických prostriedkov teda mohol dozvedieť o výsledkoch projektu znalostného manažmentu v reálnom čase a aktívne reagovať na prípadné problémy, ktoré môžu vzniknúť. Rýchlosť odstraňovania prekážok priamo ovplyvní minimalizáciou ich negatívneho dopadu a aj vnímanie znalostného manažmentu zamestnancami, či top manažmentom organizácie.



### 3. Organizačné prostredie

Organizačné prostredie ovplyvňuje schopnosť tímu integrujúceho procesy znalostného manažmentu do organizácie efektívne realizovať stanovené ciele, preto sa nasledovné podkapitoly zaoberajú vhodnou implementáciou, integráciou znalostného manažmentu do organizačnej stratégie, ako aj organizačnej kultúry, ako dôležitého prvku určujúceho hodnoty organizácie.

#### 3.1. Implementácia

Proces implementácie vyžaduje okrem zavádzania procesov znalostného manažmentu aj komplementy v podobe manažmentu zmeny, motivácie zamestnancov pri zdieľaní a externalizácii znalostí, ako aj vyhradenie dostatku prostriedkov na vzdelávanie zamestnancov a podporu pri procese integrácie. Keďže sa dá hovoriť o radikálnej zmene v organizácii, je potrebné venovať vysokú pozornosť riešeniu odporu voči takejto zmene jej vedením spoluprácou pracovníkov na jej zavádzaní.

Manažment v tomto procese zohráva kľúčovú úlohu a jeho spôsobilosť v tomto ohľade bude do istej miery determinovať úspešnosť projektu zavádzania znalostného manažmentu. Pri zmenách tohto charakteru do istej miery zohráva úlohu aj štruktúra organizácie a systém fungovania organizácie. Ukázalo sa, že pre kľúčové zmeny je vhodnejší organický systém ako mechanisticky založený systém manažmentu (DĚDINA & ODCHÁZEL, 2007).

#### 3.2. Stratégia

Znalostný manažment ako fundamentálny prvok organizácie čeliacej výzvam znalostnej ekonomiky musí byť pevne zakotvený v jej stratégii. Treba podporovať zdieľanie znalostí vyzdvihnutím benefitov tejto stratégie miesto donucovacích

mechanizmov, keďže jednotlivec odoláva všetkým tlakom na jeho vzdelávanie, pokiaľ to neakceptuje ako užitočné (BUCKMAN, 2004). Treba hľadať taký koncept, ktorý ponúkne stotožnenie cieľov organizácie s prostriedkami znalostného manažmentu.

Dosiahnutie jeho cieľov sa rovná nielen zníženiu rizika dopadu straty zamestnancov, ale najmä optimalizácii a zefektívneniu procesov organizácie. To je dôvodom pre kontinualitu manažovania znalostí a neustále vylepšovanie a prehĺbovanie tohto procesu.

### **3.3. Organizačná kultúra**

Podstatným faktorom určujúcim chovanie členov organizácie je organizačná kultúra. Súbor hodnôt, ktoré predstavuje, udáva charakter, s ktorým sa zamestnanci stotožňujú a preto by sa jej súčasťou mal stať aj pozitívny prístup k znalostiam a procesom ich zdieľania, externalizácie a utilizácie. Dlhodobý proces internalizácie procesov znalostného manažmentu by mal byť jedným zo spoločných cieľov presadzovaných manažmentom organizácie, preto by činnosti spojené so znalostnými procesmi mali byť podporované a ohodnocované, tým pádom osvojované členmi organizácie.

## **4. Finále**

Finále procesu integrácie znalostného manažmentu a jeho procesov do organizácie je utilizácia znalostí pri zvyšovaní produktivity, kreativity a inovácií v organizácii. Takisto zdieľanie znalostí napomáha pri budovaní konkurenčnej výhody a udržateľnosti rozvoja organizácie. Znalosť by sa mala stať kľúčovou a jej rozvoj v rámci organizácie stratégiou. Jednotlivci by sa mali podieľať na procesoch znalostného manažmentu a tým prispievať k znalostiam organizačným. Dôležitým je teda prenos

znalostí z úrovne jednotlivcov na úroveň organizácie (CHRISTENSEN & KNUDSEN, 2009).

## **Bibliografia**

BUCKMAN, R. H. (2004). *Building a Knowledge-driven Organization*. Madison: McGraw-Hill.

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

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

CHRISTENSEN, M., & KNUDSEN, T. (2009). The architecture of knowledge organization. In N. J. FOSS, & S. MICHAILOVA, *Knowledge governance* (s. 47-80). New York: Oxford University Press.

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