

Znalostný manažment

Jeho pozícia v spoločnosti

Raduz Morsztyn

16.november 2008

Obsah

Abstrakt.....	3
1. Znalostný manažment.....	4
2. Definície v rámci spoločnosti	6
2.1. Steve Denning o znalostnom manažmente	7
2.2. Yogesh Malhotra o znalostnom manažmente	8
2.3. Wissensmanagement fórum o znalostnom manažmente.....	9
3. Aplikácie znalostného manažmentu	10
4. Oponenti znalostného manažmentu	11
5. Interpretácia	13
Bibliografia.....	14

Abstrakt

Začiatkom druhej polovice poslednej dekády minulého storočia sa v rôznych odvetviach etabloval pojem znalostného manažmentu a preto je nevyhnutné, aby sa tento pojem stal prehľadným pre verejnosť. Cieľom tejto práce je definovať a rozviesť pojem znalostný manažment tak, aby jasne definovala jeho úlohu v spoločnosti. Kladie sa dôraz na analýzu rôznych pohľadov a definícií, zámer a realizáciu.

1. Znalostný manažment

Aj keď je slovné spojenie „znalostný manažment“ v poslednej dekáde často skloňované v špičkách dnešnej ekonomiky a politiky, nie je to pojem všeobecne známy a preto môže spôsobiť vlnu neporozumenia, či odmietnutia, keďže pri plánovaní a aplikácii znalostných procesov často dochádza k zmenám.

Táto práca sa snaží adresovať vrchol ladovca znalostného manažmentu určením jeho zamerania, objasnením pojmov, s ktorými sa v znalostnom manažmente, pri jeho charakteristike, pracuje ako aj jeho ciele či dopady. Snaží sa zachytiť podstatu, ktorá udáva smer thinktanku okolo znalostného manažmentu, rozhodovacích procesov a vodcovstvu v rámci veľkých spoločností.

Potreba znalostného manažmentu vyplýva z neustále zložitejších pracovných procesov, úzkej špecializácie pracovníkov, z rozmerov spoločností, ktoré dominujú trhu ako aj zo stále väčšieho množstva informácií, ktoré musí jednotlivec obsiahnuť pre zvládnutie rozhodovacích procesov. Jeho forma sa líši v závislosti na aplikácii, je modifikovaná aj segmentom trhu, v ktorom spoločnosť zaoberajúca sa aplikáciou znalostného manažmentu do svojich procesov pôsobí.

Ako je možné vyčítať z predchádzajúcich odsekov, znalostný manažment zachytáva a združuje obrovské množstvo podkategórií, systémov, či procesov a preto neoznačuje konkrétny obor, ale súhrn rôznych foriem manažérskeho úsilia o riešenie problémov či o zefektívnenie procesov v rámci spoločnosti.

Pre porozumenie termínom používaným v znalostnom manažmente treba definovať tri základné slová a to dáta, informácie a znalosti. Dáta sú údaje, napríklad 23, áno, zima, ktoré bez kontextu nemajú žiadnu výpovednú hodnotu. Informácie sú dáta spracované v kontexte, napríklad teplota vody je 23 stupňov celzia, nadriadený povedal áno, vonku je zima. Je zjavné, že v kontexte nadobúdajú dáta informačnú hodnotu. Znalosť je to, čo jednotlivci vie, zahŕňa nielen dáta v informáciách, ale aj proces porozumenia problematike, či proces učenia. Jednotlivec sa učí nielen získavaním informácií, ale aj interakciou s okolím, teda nadobúdaním skúseností. Výsledky týchto foriem je možné nazvať znalosťou. Znalosť opisuje potvrdené pravdy, napríklad, že cukor sa vo vode rozpustí. Websterov slovník charakterizuje znalosť ako „fakt alebo podmienku poznania niečoho so skúsenosťami získanými cez asociácie či priamu skúsenosť“.

V dnešnej spoločnosti zohrávajú informačné technológie dôležitú úlohu a stali sa neoddeliteľnou súčasťou v celom spektre ľudských činností. Pri rozvoji aplikácií, kde sa využívajú tieto informačné systémy pre spracovanie dát a informácií sa znalostný manažment dostáva do popredia práve kvôli zameraniu na zdokonalenie týchto informačných systémov rozšírením o spôsob ako efektívne obsiahnuť okrem dát a informácií aj znalosti, čo môže v praxi pomôcť spoločnostiam udržať si, či zväčšovať vedomostný kapitál.

Posledná dekáda však stále nepriniesla univerzálnu odpoveď na otázku: „Čo je to znalostný manažment?“.

2. Definície v rámci spoločnosti

Keďže neexistuje definícia znalostného manažmentu, ktorá by bola všeobecne uznaná za platnú, je nutné sa zaoberať pohľadmi odborníkov v tejto oblasti na otázku: „čo je znalostný manažment?“, pretože absencia presnej definície môže vyvolať špekulácie o znalostnom manažmente ako takom. Je nutné uviesť, že táto skutočnosť je daná komplexnosťou znalostného manažmentu ako celku a jeho variácií. Súhrn pohľadov na znalostný manažment teda dokáže poskytnúť lepší prehľad o problematike ako akákoľvek vybraná definícia.

Preto táto časť predstavuje kľúčové postavy znalostného manažmentu a ich vysvetlenia a pohľady na znalostný manažment. Zároveň sumarizuje tieto pohľady a hľadá spoločné znaky, z ktorých derivuje podstatu, obsah a formu znalostného manažmentu. Každá podkapitola je venovaná jednotlivcovi, ktorý bol zaradený do tejto analytickej práce pre jeho prínos v odbore, jeho uznanie autoritami manažmentu a pre jeho skúsenosti v odbore znalostného manažmentu, či už na pôde akademickej alebo profesionálnej. Výnimkou je Wissensmanagement fórum, ktoré nepredstavuje jednotlivca, ale skupinu, čo približuje daná podkapitola.

Štruktúra podkapitol rozdeľuje text na tri úseky. Prvý predstavuje autoritu v odbore znalostného manažmentu reprezentovanú vybraným odborníkom, druhý prezentuje názor tohoto odborníka na problematiku znalostného manažmentu a tretí odsek sumarizuje tento pohľad.

2.1. Steve Denning o znalostnom manažmente

V období rokov 1996 až 2000 pôsobil Steve Denning ako programový vedúci znalostného manažmentu vo Svetovej Banke kde rozbiehal program znalostného manažmentu. V novembri roku 2000 bol vybraný medzi desať najväčšími uznávaných vodcov znalostného manažmentu Teleosom. Momentálne spolupracuje s organizáciami v rámci Európy, U.S.A., Ázie a Austrálie na ich programoch znalostného manažmentu. (Denning)

Steve Denning pri definovaní termínu znalostný manažment prechádza jednotlivé alternatívy ako zdielanie znalostí, učenie, či externé zdielanie znalostí, znalostný manažment však charakterizuje ako : „organicú a holistickú cestu porozumenia a využitia role znalostí v procesoch riadenia a výkonu práce“ a „autentického sprievodcu pre jednotlivca a organizácie, ktorý pomáha obsiahnuť rastúcu komplexnosť a meniace sa prostredie modernej ekonomie“ (Denning).

Špecifikuje teda znalostný manažment ako cestu, či sprievodcu, ktorý má napomáhať pri každodenných úskaliach, ktorým čelí spoločnosť v dnešnom svete, nie ako jednu funkciu, či systém, ktorý by sa stal komplementom či substitútom daného systému. V takomto svetle je možné znalostný manažment vnímať ako spôsob, nie ako nástroj. Znalostný manažment sa zapája do všetkých aspektov spoločnosti tak, aby umožnil efektívne riadenia a zvládnutie zmien, ktoré so sebou prináša budúcnosť.

2.2. Yogesh Malhotra o znalostnom manažmente

Dr. Yogesh Malhotra je profesorom účtovníctva a informačných systémov na škole Martina J. Whitmana pri syrakúzskej univerzite. Jeho zameraním sú znalostný manažment, risk manažment, kontrola a zhoda. Jeho výskum v oblasti znalostného manažmentu je používaný vládami, národno-bezpečnostnými organizáciami, korporáciami a inštitúciami po celom svete. Je považovaný za jedného z troch najvplyvnejších profesorov znalostného manažmentu na svete (dvaja ďalší sú Ikujiro Nonaka a Thomas Davenport). Takz tiež patrí medzi špičku mysliteľov v rámci disciplíny manažment. (BRINT)

Dr. Yogesh Malhotra v rozhovore s Alistairom Cravenom vyjadril konsenzus o znalostnom manažmente medzi akademikmi, praktikmi a stratégmi takto: „Znalostný manažment odkazuje na kritické problémy organizačnej adaptácie, prežitia a kompetencie proti diskontinuitným zmenám prostredia. Hlavne zahŕňa organizačné procesy, ktoré hľadajú synergickú kombináciu kapacít informačných systémov na spracovanie údajov a informácií a kreatívnu a inovatívnu kapacitu ľudských bytostí.“ (BRINT). Dodáva, že „znalostný manažment je viac o pragmatickej a zmysluplnej aplikácii akéhokoľvek konceptu či definície, pretože to nie je v definícii, ale v realizácii v skutočnom svete, kde sa nachádzajú príležitosti a výzvy. Akákoľvek definícia preto musí byť chápaná v špecifickom kontexte očakávaných výkonnostných výsledkov a hodnotových návrhov, ktoré odpovedajú na otázku „prečo“ o relevantnosti znalostného manažmentu.“ (BRINT).

Opäť je možné pozorovať z tejto výpovede adresovanie špecifik znalostného manažmentu a jeho šírky záberu. Zhodne s Denningom však identifikuje znalostný manažment ako spôsob zvládnutia zmien prinášaných okolím pomocou spolupráce zložiek systému, v tomto prípade systémov na spracovanie informácií a ľudského kapitálu.

2.3. Wissensmanagement fórum o znalostnom manažmente

Wissensmanagement fórum je nezárobková organizácia z rakúskeho Grazu, ktorá sa podieľa na vývoji znalostného manažmentu ako disciplíny a spolupracuje partnermi z priemyslu. Združuje absolventov PhD združených okolo Wissenmanagement fóra funguje od roku 1998 a má regionálne pole pôsobenia. (Wissensmanagement Forum Graz)

Podľa Wissensmanagement fóra znalostný manažment „nie je manažment znalostí, ale budovanie relevantnej rámcovej štruktúry na podporu a presadzovanie aplikácie dostupných znalostí v procese vytvárania hodnôt. Môže byť popísaný ako znalostná báza organizácie.“ (Sammer, Martin et al., 2003).

Wissensmanagement fórum hovorí o štruktúre v rámci spoločnosti, ktorá efektívne dokáže sprostredkovať potrebné znalosti v správnom čase a správnej forme ľuďom, ktorí ich potrebujú. Takáto rámcová štruktúra môže napomôcť pri pracovnom a rozhodovacom procese a tak zamedziť neefektívnemu či nesprávnemu použitiu zdrojov spoločnosti. Zároveň udržuje kapitál vedomostí spoločnosti, čo eliminuje vplyv jednotlivca (jeho odchod zo spoločnosti) na beh spoločnosti.

3. Aplikácie znalostného manažmentu

Znalostný manažment prináša podľa každoročnej štúdie Murraya E. Jennexa množstvo výhod pre spoločnosti aplikujúce procesy zahrnuté v tejto disciplíne do praxe. Menovite jeho spolupracovníci Alton Y.K.Chua a Wing Lam uvádzajú „zlepšenie rozhodovacieho procesu, zvýšenie produktivity, zdieľanie najlepších praktík, zníženie potreby znovavymýšľania a zlepšenie [profesného] vývoja zamestnancov“ (Jennex, M.E. et.al., 2008).

Podľa spomenutých výhod, ktoré prináša aplikácia znalostného manažmentu do štruktúr spoločnosti v akomkoľvek segmente trhu či v štátnom sektore, je znalostný manažment stále populárnejší. Jeho aplikácie zaviedli spoločnosti ako Svetová Banka, Americká armáda, či Spojené národy, čo naznačuje osvojenie tejto disciplíny vo všetkých sektoroch. Preto je nutné nastaviť aplikáciu tak, aby spĺňala podmienky daného sektoru, aby dokázala kvalitne spracovať vstupné informácie a znova ich poskytnúť. Je dôležité poukázať nielen na spôsob aplikácie, ale aj na potrebu hodnotenia dosiahnutých výsledkov v rámci projektu. Ciele projektu zavedenia procesov znalostného manažmentu do organizačných štruktúr spoločnosti teda musia byť merateľnými, čo zachytáva tradičný prístup k stanoveniu cieľov (Robbins & Coulter, 2002).

Procesy znalostného manažmentu pri jeho aplikácii teda zahŕňajú plány na znovupoužitie znalostí vybraním správnym oblastí, zberom údajov, destiláciou znalostí a ich následným rozšírením do spoločnosti (Jennex, M.E. et.al., 2008).

4. Oponenti znalostného manažmentu

V profesionálnom a akademickom živote sa vyskytujú aj oponenti znalostného manažmentu ako disciplíny. Je nutné zvážiť názory týchto profesionálov pre hlbšie porozumenie znalostnému manažmentu a úskaliam, ktorým čelí. Ostáva na pozornom čitateľovi, aký postoj k téme zaujme, keďže panuje nejednotnosť aj medzi elitou daného odboru.

Jedným z oponentov je Profesor emeritus T.D. Wilson z Sheffieldskej univerzity vo Veľkej Británii, ktorý momentálne pôsobí ako profesor na švédskej univerzite Högsolan i Borås. V jeho elaboráte na tému znalostný manažment sa vyjadruje opozične ku znalostnému manažmentu ako disciplíne, kritizuje súčasné konzultantské firmy, ktoré sa zaoberajú znalostným manažmentom a analyzuje zrod a dopad znalostného manažmentu, kde poukazuje na zmenenie odborných termínov, ale nie obsahu, či na nezmysel teórie o zachytávaní „tichých znalostí“.

Poukazuje na častú zámenu informácií so znalosťami, na nízky stupeň jednotnosti v definícii znalostného manažmentu a zaoberá sa analýzou prác s tematikou znalostného manažmentu preto, aby objasnil jav, ktorý nazýva „knowledge management fad“, teda módnym výstrelkom. Analyzuje dáždík znalostného manažmentu, ktorý zakrýva jednotlivé témy ako napríklad systémy pre podporu rozhodovania, či medzinárodné informačné systémy a hľadá súvislosti medzi informáciami a znalosťami.

Pán Wilson vo svojej práci *The nonsense of knowledge management* sumarizuje, že celá myšlienka znalostného manažmentu je postavená na

dvoch kľúčových bodoch, ktorými sú manažment informácií kde sa vyskytuje „search and replace marketing“ fenomén, nahrádzajúci slovo informácia slovom znalosť a efektívny manažment pracovnej praxe. Druhý pilier znalostného manažmentu, teda efektívny manažment pracovnej praxe označuje za utópiu kvôli nasledovnému: „čokoľvek spoločnosti tvrdia o ľuďoch ako ich najvzácnejšom zdroji, nikdy nemajú problém zbaviť sa tohto zdroja (a znalostí, ktoré má) keď poklesnú trhové podmienky“ (Wilson, 2002) a uvádza príklady tohto jednania spoločností. Ďalším argumentom, ktorým podporuje nereálnosť efektívneho manažmentu pracovnej praxe je otázka, ktorú čitateľovi predkladá: „keď získavate povýšenie, udržiavate si zamestnanie či si hľadáte novú prácu na základe znalostí ktoré máte - aká je motivácia na odhaľovanie a zdieľanie týchto znalostí?“ (Wilson, 2002). Je jasne vidieť poukazovanie T.D.Wilsona na trh práce, ktorý sa riadi rovnakými zákonmi ako tie ostatné a jedným z faktorov, ktoré pôsobia na tento trh, konkrétne na dopyt po zamestnancoch, odborníkoch a špecialistoch je aj kompetitívna výhoda.

Na základe tejto výskumnej práce je možné vidieť netransparentnosť používaných termínov, nejednotnosť definícií pojmov a potrebu zamýšľať sa nad dôvodmi a účelmi nového smeru, akým je znalostný manažment. Práca sa zaoberá tézami znalostného manažmentu a jeho marketingom, nezpochybňuje však informačnú spoločnosť a znaky, ktoré ju charakterizujú. Poskytuje čitateľovi hodnotnú informáciu o danom subjekte neovplyvnenú marketingom ľudí, ktorí sa znalostným manažmentom priamo živia.

5. Interpretácia

Znalostný manažment sa teda snaží pomáhať pri rozvoji spoločností formou, ktorá hľadá, zachytáva a ukladá informácie v kontexte skúseností tak, aby umožnila poskytnutie týchto spracovaných informácií či už pri rozhodovacích, evaluačných alebo vzdelávacích procesoch. Takto spracované informácie teda môžeme volať znalosťami. A ich získanie, spracovanie a používanie znalostným manažmentom.

Znalostný manažment je teda rozšírením oblastí riadenia o zaznamenanie a manažment znalostí, ktoré sú ľudským potenciálom pre zvládanie budúcich výziev, čím poskytuje ďalší nástroj pre zachovanie kapitálu spoločnosti a tým zabezpečuje jej prežitie na trhu. Zároveň jej ponúka sebareflexiu a možnosť identifikácie možných problémov, čo v dôsledku pomôže pri predchádzaní kritickým situáciám. Pri tom netreba zabúdať na pravdu oponentov znalostného manažmentu v zmysle, že nie všetky prvky tohto odboru sú reálne pre všetky krajiny, spoločnosti, kultúry a národy, keďže sa časť znalostného manažmentu spolieha na jednotlivca a jeho ochotu participovať na projektoch znalostného manažmentu.

Hlbšie štúdium tejto témy poukazuje na nutnosť zmeny v riadiacich procesoch a v obchodnom modeli, aby sa zvýšila efektivita informačných systémov a ich dopadu na zisk spoločnosti.

Yogesh Malhotra poznamenáva, že „žiadne množstvo sofistikácie nezmierni skutočnosť, že všetky Vaše znalosti sú o minulosti a všetky Vaše rozhodnutia sú o budúcnosti.“(Malhotra, 2005).

Bibliografia¹

Denning, S. (n.d.). Retrieved from <http://www.stevedenning.com/>

Jennex, M. E. (2008). *Current Issues in Knowledge Management*. Hershey, New York: IGI Global.

Malhotra, D. (2005). Prednáška - Knowledge Management. New York: brint.com.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management, Siedme vydanie*. New Jersey: Grada publishing.

Sammer, Martin et al. (2003). *An Illustrated Guide to Knowledge Management*. Graz, Austria: Wissensmanagement Forum.

Wilson, T. (2002). The nonsense of 'knowledge management'. *Information Research*. [Available at <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>].

Wissensmanagement Forum Graz. (n.d.). Retrieved from <http://wm-forum.org/>

¹ Preklad z anglických originálov zdrojov uvedených v Bibliografii robil autor práce