

Znalostná organizácia

---

*Seminárna práca*

Radúz Morsztýn

Znalostný manažment – MG308s

Rudolf Rössel, M.B.A.

28.2.2009

**Obsah**

Abstrakt .....	3
1. Prvé kroky.....	5
2. Projekt „Znalostný manažment“ .....	6
3. Technologický aspekt.....	7
4. Hodnotenia.....	8
5. Finále .....	9
Bibliografia .....	10

## Abstrakt

Po skončení druhej svetovej vojny sa stala synonymom kvality a efektivity organizácia, ktorej determinantom úspechu boli produkty a rýchlosť ich uvedenia na trh. Prejavom tohto stavu sa stala automatizácia, ako účinný prostriedok dosahovania cieľa pre produktom poháňanú, konzumnú spoločnosť. V posledných dvoch dekádach minulého storočia si však začali organizácie uvedomovať limity substitúcie zamestnancov automatizovanými linkami, začali znovu objavovať dôležitosť ľudského potenciálu, hodnotu kreativity a individuálnosti.

Tieto aspekty podnietili orientáciu na znalosti a identifikovali ich ako kapitál spoločnosti. Práca si stavia za cieľ identifikovať rôzne aspekty prechodu organizácie do znalostnej etapy a tak osvetliť možnosti exekutívy v tomto procese. Organizácia, ktorá si osvojí potrebu znalostného manažmentu, jeho metód a prostriedkov, získa nie len nástroj znamenajúci efektivitu a optimalizáciu, ale aj nové hodnoty kapitálu a jeho využitia. Zároveň s tým poskytne zamestnancom kreatívne prostredie so zameraním na sociálne aspekty a možnosti rastu a vzdelania. Pre dosiahnutie týchto cieľov je však potrebné identifikovať mnohé atribúty a precízne analyzovať a napláňovať implementáciu znalostného manažmentu, ktorý nie je len systémom, ale aj kultúrou organizácie.

V dnešnej dobe nie je ťažké identifikovať množstvo procesov vo väčšine organizácií, ktoré vykazujú rôzne znaky manažmentu znalostí. Sú často reprezentované sofistikovanými názvami informačných systémov, ale adresujú práve efektívizáciu organizačných procesov za využitia znalostí. Konzumná spoločnosť začala meniť priority a jej zrkadlom sú práve organizácie a ich výstupy. Preto podnety pre utilizáciu ľudského vedomostného kapitálu vzhádzajú z trhového prostredia, kde stráca na priorite cena produktu, ktorá dosiahla dno (BUCKMAN, 2004). Konkurenčnou výhodou a dôležitým nástrojom sa začali stávať zamestnanci a ich znalosti.

Tieto podmienky umožnili a podmienili vznik disciplíny znalostného manažmentu, ktorý v rýchлом slede zaujal svoje miesto v akademickom, komerčnom a verejnom sektore. V dnešnej dobe spoločnosť stojí pred bránou znalostnej epochy a s ňou aj organizácie z každej oblasti ľudského pôsobenia. Prvým z krokov, ktoré musí organizácia urobiť pre správne vykročenie do tejto epochy je uvedomenie si hodnoty jednotlivca a skupiny v rámci organizácie a potrebu manažmentu znalostí. Druhým krokom, ktorý je oveľa väčšou výzvou pre celú organizáciu je implementácia procesov znalostného manažmentu do prostredia organizácie. Práve prístupom k tejto problematike sa zaoberá táto práca. Predkladá aspekty prerodu organizácie na znalostnú s ohľadom na zachovanie cieľov a kultúry.

Pre širšie obsiahnutie témy sa práca opiera o množstvo publikácií zaoberajúcich sa čiastočne či komplexne jedným alebo viacerými aspektami implementácie procesov znalostného manažmentu. Nevynecháva pri tom autorov z akademickej, ale ani produkčnej sféry.

Konštruktívna kritika býva prínosom pre každú oblasť ľudskej pôsobnosti. Kritika, ktorej čelý znalostný manažment je do istej miery obmedzená vo svojej vízii budúcnosti bez neho. Práve preto prakticky každá organizácia parciálne využíva niektorú z metód, či niektorý z technických prostriedkov znalostného manažmentu. Pre obsiahnutie manažmentu znalostí a ľudskeho kapitálu však musí cieľ exekutívy penetrovat' celú organizáciu, jej procesy a systémy tak, aby umožnila splniť cieľ organizácie lepšie.

## 1. Prvé kroky

Predpokladom pre úspešnú integráciu znalostnej politiky do existujúcej infraštruktúry a kultúry organizácie je nielen zvolenie vhodného prístupu k tomuto procesu, ale aj analýza východiskového stavu a odstránenie prekážok zidelenia znalostí. Vedenie organizácie by sa teda malo orientovať na prípravu a plánovanie celej sústavy rôznych krokov a ich poradia, keďže práve to bude budúcim determinantom úspechu implementácie znalostného manažmentu. Až 70% projektov integrácie znalostného manažmentu nesplní očakávané, či stanovené ciele (BALOH, 2009) čo zdôrazňuje dôležitosť citlivého plánovania, analýzy a orientácie na špecifiká organizácie. Pohľad na plán zavádzania znalostného manažmentu by mal vytupovať konzistentne a koherentne s obchodnou stratégiou spoločnosti a samozrejme aj s jej strategickými cieľmi.

Pri pohľade na znalostý manažment cez väčšinu jeho modelov sa stretávame s formami tvorby, externalizácie, internalizácie, utilizácie a zdieľania znalostí. Aspekty znalostných procesov charakteristické pre spoločnosť má reflektovať práve zvolený prístu k zavádzaniu znalostného manažmentu, či už bude orientovaný globálne, na celú spoločnosť alebo bude optimalizovaný pre časti organizácie tak, aby do najmenšieho detailu reflektoval a rešpektoval procesy týchto častí. Každý z prístupov má svoje

obmedzenia, či už obmedzenia generalizáciou alebo prílišnou partikularizáciou, preto je vhodné balancovať riešenie s ohľadom na dosiahnutie stanovených cieľov.

Samostatná časť manažmentu sa zaoberá manažmentom zmeny. Práve použitím správnych praktík manažmentu zmeny sa dá dosiahnuť príprava pôdy pre implementáciu procesov, ktoré budú základným kameňom praxe znalostného manažmentu takým spôsobom, aby neohrozili kvality organizácie a nedemotivovali jej zamestnancov.

## 2. Projekt „Znalostný manažment“

Nasledujúc po analýze a plánovaní sa organizácia nevyhnutne stretne s prípravou projektu pre internalizáciu vybraného spektra procesov znalostného manažmentu. Tomuto projektu, tak ako každému inému, musí predchádzať zostavenie tímu, priradenie zodpovednosti za úlohy. Etabluje sa pojem Chief Knowledge Officer, ako pozícia zastrešujúca znalostný manažment na exekučnej úrovni riadenia spoločnosti. Spolu s ňou prichádza aj dôležitá úloha motivovať vrcholový manažment pre podporu procesu spojeného s integráciou znalostného manažmentu.

Úlohou projektu je zostavenie takého rámca prostriedkov a metodík, ktorý bude vhodne adaptovaný pre danú spoločnosť. To umožní neobmedzujúci integračný proces spolu s vhodným fázovaním jednotlivých krokov. Projektový manažment zohráva kľúčovú roľu práve pre nutnosť presného riadenia zavádzania znalostného manažmentu.

Projekt znalostného manažmentu by mal vychádzať z identifikovaných znalostí v rámci organizácie, z predpokladov reflektujúcich ciele navrhovaných zmien, ako aj z organizačnej kultúry, ako neoddeliteľnej súčasť diania v rámci spoločnosti. Pre adaptáciu na atribúty organizácie by mal citlivo vybrať a kustomizovať metodiku, či súbor metodík zavádzania znalostného manažmentu s ohľadom na šírku záberu

a orientácie metodiky, s ohľadom na jasné vymedzenie postupu a obsahu fáz implementácie znalostného manažmentu, ako aj na efektivitu a jasnosť deklarácie súboru požadovaných cieľov, priorít, techník a nástrojov (BUREŠ, 2007).

V dnešnom svete je mnoho multikulturálnych a nadnárodných spoločností, čo prináša „signifikantné posilnenie alebo brzdenie zdieľania dát“ (USORO & KUOFIE, 2008). Preto je dôležitým faktorom, pri týchto spoločnostiach dôraz na praktiky narábania so znalosťami zohľadňujúce tento aspekt pri budovaní a realizácii projektu, keďže so sebou tento aspekt prináša rôzne špecifiká pre skupiny pôsobiace v rámci organizácie.

### **3. Technologický aspekt**

Jedným z dôležitých prvkov integrácie politiky znalostného manažmentu do prostredia organizácie je implementácia systémov podporujúcich manažment znalostí a ich integrácia s existujúcim informačným systémom. Informačné systémy v dnešnej dobe predstavujú základňu pre väčšinu procesov v rámci organizácie, je však nutné rozlíšiť ich dôležitosť, pretože už nie sú samostatnou, oddelenou časťou organizácie, ale penetrujú každú jej časť a musia vystupovať synergicky s procesmi, ktoré majú podporovať. Tak isto sa zmýva bariéra medzi oddelením IT a zvyškom spoločnosti.

Novým termínom sa preto stáva pojem „Business Technology“ oproti „Information Technology“, keďže sa príležitosti informačných systémov stretávajú s príležitosťami organizácie na trhu a nápodobne riziká a hrozby informačných systémov sa stávajú rizikami a hrozbami pre organizáciu (BAJGORIC, 2009). Na základe vyššie uvedeného je jednoduché identifikovať dôležitosť informačných systémov pre organizáciu, jej procesy a pre zavádzanie informačného systému.

Trh s aplikáciami na podporu manažmentu znalostí je v dnešnej dobe pomerne rozvinutý, aj keď celistvé riešenie neexistuje. Je to najmä z dôvodu optimalizácie sústavy riešení pre danú organizáciu tak, aby nenarúšali jej štruktúru a metodiky. Začínajú sa uplatňovať aj systémy pod vlajkou open source licencie, čo predznamenáva možnosti implementácie znalostného manažmentu aj v organizáciách, ktorých kapitálové prostriedky nepočítajú s vysokými čiastkami na informačné systémy. V dnešnej dobe poznamenatej ekonomickou krízou je to veľkým prínosom, znamená to totiž, že menšie spoločnosti nie sú nútené zastaviť projekty znalostného manažmentu kvôli nedostatku financií.

Pre plnohodnotné zavedenie znalostného manažmentu je však dôležité pochopiť, že technológia narábania so znalosťami presahuje informačné systémy a zahŕňa diskusie, učenie a mentorovanie, pohovory, hodnotenia po vykonaní práce, online komunity, sociálne siete (LIEBOWITZ, 2009).

#### **4. Hodnotenia**

Proces zavádzania znalostného manažmentu zdieľa dôležitý aspekt s inými strategickými a taktickými plánmi organizácie. Je ním hodnotenie výsledkov jednotlivých fáz implementácie do organizačnej štruktúry ako aj hodnotenie celkových výsledkov s ohľadom na kvalitu, efektivitu, návrat investícií ako aj generálny dopad na organizáciu a inštitucionalizáciu znalostného manažmentu.

Hodnotenie by malo byť konzistentné pre všetky faktory, či už je to tvorba prostredia pre zdieľanie znalostí, kvalita zdieľania znalostí, výkonnosť, prijatie zmien zamestnancami či dosiahnutie preddefinovaných zmien (TAYLOR & WRIGHT, 2006).

Hodnotenie realizované vhodnými nástrojmi počas rôznych fáz projektu znalostného manažmentu pomôže odhaliť slabé stránky, identifikovať možné bariéry a tým poskytnúť čas na nápravné opatrenia pred finalizáciou projektu. Je preto vitálnym aspektom celého projektu, dokáže totiž poskytnúť pohľad do vnútra implementačného procesu a tak poukázať na dosiahnuté výhody a kvality.

## 5. Finále

Cieľom implementácie znalostného manažmentu do organizačnej štruktúry, jeho integrácie s organizačnými prostriedkami a jeho etablovania v organizačnej kultúre je vytvorenie prostredia, ktoré je otvorené kreatívnemu prístupu, prejavu individuality jedincov, prostredia podporujúceho socializáciu a skupinovú prácu. Má stimulovať znalostný a teda ľudský kapitál smerom k zdieľaniu znalostí, ich externalizácii, a tvorbe nových znalostí. Má manažovať tieto procesy a predchádzať strate znalostí. Ultimátnym cieľom je utvoriť organizačné znalosti ako sústavu znalostí jednotlivcov, ktorí prichádzajú a zase odchádzajú a tak poskytnúť kompetitívnu výhodu organizácii na trhu.

Zefektívnením, odstránením redundancie a optimalizáciou procesov napomôže znalostný manažment zvýšiť a zkvalitniť výstupy organizácie a vytvoriť otvorené a kreatívne prostredie s vysokou úrovňou kolaborácie medzi oddeleniami. Staví tým jednotlivca na prvé miesto a tým mu umožňuje stať sa súčasťou diania v organizácii. Vrcholový manažment po úspešnom dokončení projektu etablovania znalostného manažmentu do štruktúr organizácie transformuje spoločnosť na znalostnú, pripravenú použiť svoj kapitál znalostí pre dosahovanie vytýčených cieľov.

Finálne teda zo znalostného manažmentu profituje celá organizácia a v globálnom merítku aj celá spoločnosť.

## Bibliografia

- BAJGORIC, N. (2009). *Continuous Computing Technologies for Enhancing Business Continuity*. Hershey: Information Science Reference.
- BALOH, P. (2009). Contingencies in the KMS Design. In S. CLARKE, *Evolutionary concepts in End User Productivity and Performance* (s. 95-115). London: IGI Global.
- BUCKMAN, R. H. (2004). *Building a Knowledge-driven Organization*. Madison: McGraw-Hill.
- BUREŠ, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádení*. Praha: Grada.
- LIEBOWITZ, J. (2009). *Knowledge Retention Strategies and Solutions*. Boca Raton: Auerbach.
- TAYLOR, W. A., & WRIGHT, G. H. (2006). Identifying and Managing the Enablers of Knowledge Sharing. In M. KHOSROW-POUR, *Advanced Topics in Information Resources Management* (s. 232-252). London: Idea Group Publishing.
- USORO, A., & KUOFIE, M. H. (2008). A Conceptual Model for Knowledge Sharing as Dependent on Cultural Factors. In M. E. JENNEX, *Current Issues in Knowledge Management* (s. 119-130). London: IGI Global.