

PŘÍSTUPY KNOWLEDGE MANAGEMENTU V PODNIKU ABC DLE JEDNOTLIVÝCH TYPŮ ZNALOSTÍ

MIROSLAVA LOVICHOVÁ

Abstrakt

Tento příspěvek se zaměřuje na charakteristiku aktuálních přístupů v oblasti knowledge managementu v podmínkách fiktivního podniku ABC. Cílem je zmapovat konkrétní možnosti přístupů a poukázat na možnosti v dané oblasti, jež mohou být omezovány i různými potížemi a překážkami souvisejícími s jejich praktickým zaváděním. V rámci všeobecného popisu jsou přidány i další možné a pravděpodobné okolnosti, které se mohou projevit, a to především v nástinu modelu transformace znalostí SECI podle japonského ekonoma Nonaky. Je uveden příklad praktické aplikace návrhů a přístupů pro podnik, který řeší zavádění knowledge managementu do svého denního fungování jako nástroje pro zajištění výkonnosti a fungování firmy v prostředí změn a konkurečního boje. To vše je zachyceno v konkrétní případové studii, jež se soustřeďuje na problematiku zavádění knowledge managementu v tomto prostředí.

Klíčová slova

Knowledge management, podnik, znalosti, přístupy, nástroj

Úvod

Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat (jde o řízení počtu a rozmístění lidí, tj. stanovení optimální organizace práce. *Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat* (řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace lidí ve firmě, tj. znalosti, dovednosti a schopnosti). *Lidé musí chtít dělat, to co mají dělat* (řízení motivace lidí ve firmě, tj. stanovení pravidel pro odměňování, hodnocení, rozvoj kariéry, komunikace atd.), tato tři základní tvrzení, podle Gregara (2007), jasně a stručně zachycují hlavní jádro celé problematiky knowledge managementu.

Následující kapitoly rozpracují typy základní kategorizace znalostí a uvedou konkrétní možnosti jejich propojení s praktickým výskytem ve fiktivním podniku ABC, a rovněž charakterizuje možné potíže při zavádění knowledge managementu v podniku.

1 Znalostní management – vymezení pojmu

Znalosti se stávají jedním ze strategických zdrojů organizací pro 21. století., jenž by měl zajistit stabilní tempo růstu výkonnosti a konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu začíná být znalostní management velmi často využíván v různých organizacích, a to bez ohledu na jejich hlavní poslání nebo předmět činnosti (Bureš, 2007).

V odborné literatuře věnované managementu se velmi často setkáváme s pojmem *knowledge management (KM)* a ještě častěji se k tomuto pojmu přiřazují pojmy jako jsou *management znalostí, znalostní management*. Jde o směr, o kterém je napsáno nespočet publikací, knih a odborných článků. Velké množství definic znalostní management definuje jako vědní disciplínu, souhrn poznatků z mnoha oblastí, systematický přístup, nový pohled na řízení organizace, Bureš (2007), Dytrt (2004), Mládková (2003).

Jedním z hlavních důvodů tohoto zájmu je *snaha, jak zajistit výkonnost a fungování firmy v prostředí změn a konkurenčního boje* (Mládková 2003).

V praxi se tedy můžeme setkat s výrazy *knowledge management, management znalostí a znalostní management*. Všechny tyto pojmy lze považovat za synonyma, na která je třeba nahlížet jako na disciplínu, nástroj a manažerskou techniku.

1.1 Znalosti jako základní pojem

Znalosti specifikuje Mládková (2003) jako: “měnicí se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem“ a dodává: „*znalost je vždy svázána s lidskou činností a emocemi. Bývá součástí rutin, procesů, praktik a norem organizace*“.

K pojmu *znalost* lze přistupovat z mnoha úhlů a s tím souvisí mnoho typů znalostí.

A. Tacitní a explicitní znalosti

Podle M. Polanyiho (in Bureš, 2007) rozdělujeme znalosti do dvou základních typů – na *explicitní (explicit)* a *neformulované (tacit)* znalosti. Dále se můžeme setkat také s překlady „*tacitní*“, „*nevyslovené*“, „*tiché znalosti (subjektivní)*“.

Podle různých autorů (Armstrong 2001; Horník, 2007; Dytrt, 2004) jsou *tacitní*

znalosti znalosti, existující v lidské mysli. Je obtížné je vyjádřit v písemné podobě a byly získány osobní zkušenosti.

B. Kolektivní a individuální znalosti

V tomto případě se jedná o rozdělení znalostí na základě toho, kdo je vlastní. Zatímco jak je patrné z názvu individuální znalost je vlastněna jednotlivci, tak kolektivní znalost je přisuzování skupině nebo prostředí. Zachycování tacitních znalostí (Truneček, 2004) je proces přeměny individuálních znalostí na znalosti kolektivní a dodává: “Základním předpokladem je, že vědění je tvořeno a rozšiřováno pomocí vzájemných interakcí, která vede ke čtyřem základním interakcím (kombinace, internalizace, socializace a externalizace)“.

C. Kulturní znalosti

Kulturní znalost se podle Mládkové (2003) skládá ze struktur, které pracovníci používají k hodnocení, vysvětlování a tvorbě reality. *Kulturní znalosti obsahují normy a hodnoty, které ovlivní práci organizace se znalostmi.* Zahrnuje předpoklady a přesvědčení, konvence, touhy, hodnoty. Tyto faktory pak ovlivní, zda pracovníci organizace přijmou či nepřijmou určitou informaci. Kulturní znalost je nekodifikovaná a je rozpýlena po organizaci.

D. Znalosti deklarativní a procedurální

Z hlediska obsahu je možno znalosti dělit na deklarativní a procedurální. Modelování lidské intelektuální činnosti vychází ze znalostí určitých pracovních postupů, tedy procedurálních znalostí. K modelování procedurálních znalostí slouží abstraktní modely orientované na pracovní postupy – algoritmy. Deklarativní znalosti o objektech spočívají v konstatování jejich stavů, vlastností nebo vzájemných vztahů. Interpretací deklarativních znalostí jsou vhodně strukturovaná data. Jejich prostřednictvím lze odvozovat další znalosti a provádět i operace související se znalostmi procedurálními.

Výše uvedené klasifikace jsou pouze zlomkem z počtu klasifikací s nimiž se v literatuře můžeme setkat. Některé slouží konkrétnímu účelu, jiné jsou snahou o teoretické objasnění základních pojmů.

1.2 Tvorba znalostí v organizaci

Organizace vytváří znalosti přes interakce mezi explicitními a implicitními znalostmi. Tyto interakce mezi dvěma typy znalostí jsou označovány jako znalostní konverze. Přes proces

konverze se znalosti rozšiřují jak z hlediska kvality, tak i kvantity. Tento model vytváření znalostí na základě případových studií v Japonsku vyvinul v roce 1991 Nonaka (in Bureš, 2007), zkráceně označen „SECI“ (socializace, externalizace, kombinace, internalizace). Tímto modelem dosáhl uznání jako užitečného přístupu k popisu způsobu, jakým mohou být znalosti v organizaci vytvářeny, přenášeny a znovu vytvářeny.

Tento model bude rozpracován v části zachycující detailnější náhled na případovou studii modelu SECI v podniku.

1.3 Řízení znalostí a podnikový management

Abychom lépe pochopili příčiny vzniku KM, podívejme se blíže na vztah managementu v jeho obecném smyslu slova, k řízení znalostí. V této souvislosti si především připomeňme některé ze základních atributů KM (Petříková, 2005):

- není a nikdy nebude náhradou stávajících manažerských aktivit,
- se těmito manažerskými aktivitami prolíná a to ve všech jejích úrovních,
- vyžaduje specifický způsob práce ve srovnání s běžným managementem,
- výrazně akcentuje sdílení a zejména následné užití znalostí,
- vyžaduje daleko vyšší systémovost a komplexnost jednotlivých přístupů,
- mimořádně akcentuje zájem o lidský faktor, rozvíjí se a graduje směrem k vývoji intelektuálního kapitálu společnosti.

Výše uvedené skutečnosti podle Petříkové (2005) jednoznačně potvrzují, že specifická KM jako moderního směru řízení spočívá zejména v tom, že v žádném případě nekonkuruje žádnému existujícímu směru, neboť se projevuje zcela v jiné rovině. Přispívá k *vyšší úrovni vzdělanosti* pracovníků i manažerů a přispívá k *lepšímu a efektivnějšímu* využívání zkušeností. Rozvoj znalostí a jejich plné využití posiluje výrazně účinnost působení všech ostatních faktorů.

Součástí vývoje znalostního pracovníka je permanentní učení. Požadavky dnešní praxe vyžadují kontinuální, celoživotní vzdělávání. Učení je důležitou součástí podniku, které prorůstá všemi subsystemy řízení. K naplnění a vytvoření potřebného synergického efektu

jsou podle Trunečka (2004) nutné i další podnikové subsystémy, které musí být vzájemně provázené.

2 Aplikace modelu transformace znalostí v podniku – SECI

V předchozích kapitolách byl nastíněn pohled na základní kategorizaci znalostí. Následující tabulka přináší praktické zachycení konkrétních příkladů v rámci základního dělení, pro modelaci ve fiktivním podniku ABC:

Tabulka č. 1: Explicitní, implicitní a neformulované znalosti v podniku ABC

	Typ znalosti		
	Explicitní (explicit)	Implicitní (implicit)	Neformulované (tacit)
Popis	Formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná. Je převážně zpracovaná pomocí ICT.	Znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést do explicitní formy.	Znalost ukrytá v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Není lehké nebo dokonce není možné ji převést do explicitní formy a formalizovat ji či dokumentovat.
Příklad	Dokumenty, manuály, počítačové kódy apod., výrobní programy, interní ICT systém.	Znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu apod., zejména při zpracovávání inovačních projektů, grantů atd.	Znalost experta v určité oblasti, získané zkušenosti, podpora metody brainstormingu, sdílení informací atd.

Zdroj: Bureš (2007), vlastní zpracování

Pokud se tedy firma bude snažit zavést knowledge management, je třeba dostatečně rozlišit typy znalostí, jež se prolínají s již uvedeným modelem transformace znalostí v podniku SECI, dle Nonaky (in Bureš 2007):

Tvorba znalosti způsobem *kombinace* (explicitní na explicitní) spočívá v jejich sběru a kombinaci, kdy z nich vytváříme novou explicitní znalost a pak ji předáváme dál.

Způsob *internalizace* (explicitní na tacitní) zahrnuje proces artikulace tacitní znalosti. Jedná se o převod pomocí metafor, analogií a modelů. Jde o snahu tacitní znalosti formalizovat a vyjádřit pomocí znalosti explicitní.

Tvorba znalosti pomocí *socializace* (tacitní na tacitní), kde dochází ke tvorbě tacitní znalosti na základě tacitní znalosti někoho jiného za pomoci procesu sdílení, přenosu na bázi diskuze. Předpokladem je důvěra, přátelství.

2.1 Zavádění řízení znalostí – možné potíže

Se zaváděním řízení znalostí pramení potíže. Ve většině případech jejich zavádění jsou spojeny následující nedostatky: (in Petříková a kol., 2005):

- nepochopení podstaty znalostí, které jsou často mateny s pouhými informacemi = nedostatečný komunikační systém v podniku ABC,
- nedostatek pochopení nutnosti organizačního začlenění řízení znalostí do celkového koloběhu řízení podniku. Staré, postkomunistické organizace mohou jen obtížně „řídít znalosti“= problematika transformace některých podniků,
- nositeli znalostí jsou lidé. Řídit „znalosti“ prvoliniových dělníků je bezpředmětné. Tato skupina má však bohaté a nezastupitelné zkušenosti z výrobních procesů, které jsou schopni předávat jen v případě dobře nastaveného systému motivace, vedoucímu k zlepšování a inovacím = třeba propracovat motivační systém,
- chápání strategie a vytváření strategického prostředí jsou nedostatečné. Strategie je stále ještě chápána spíše jako „mise a vize“ - jako pouhé prohlášení namísto akce = upřesnění terminologie a jednotlivých postupů v podniku ABC,
- podnik musí být řízen jako živý organismus, tedy na principu seberenovujících se cyklů – ne na základě vertikálních funkčních hierarchií = zastaralost a „nevytvarovanost“ organizačních struktur.
- chybí ucelená soustava řízení. Bez ní je podnik nucen „paběrkovat“ neprovázané techniky, metody a metodiky, které trh konzultantů neustále „chrlí“ a vcelku logicky, pak není schopen zvýšit svoji produktivitu a být úspěšným = nedostatečné propojení nových přístupů se starými, které stále přetrvávají.
- ryze česká překážka: celá řada manažerských inovací – od řízení kvality, přes reinženýring procesů až po řízení znalostí – jsou po prvním neúspěchu prohlášeny za „módu“ a od jejich realizace je upuštěno, takže se stále vlastně řídí postaru = celková inovace „podnikového života“.

Závěr

Management znalostí je soubor metod, nástrojů a postupů, které umožňují jedinci, skupině lidí, organizaci i celým společností řídit tvorbu, přenos a sdílení znalostí a jejich využití. Jde o část managementu zaměřeného na využití znalostí k zefektivnění činnosti podniku. Management znalostí je postaven na neustálém probíhající předávání vytvořených znalostí v rámci podniku, kdy jednotlivci těchto znalostí využívá ku prospěchu sebe, organizace ale i ostatních.

Podstatou tohoto procesu je nejen podpora učení, ale především stimulace k vytvoření vhodnějších a lepších pracovních a podnikových postupů, jak bylo uvedeno a rozpracováno v předchozí kapitole. Svě nezastupitelné místo a roli má v samotném procesu především komunikace. Jedná se o prostředek ke sdělení informací a nástroj, jehož pomocí lze dosahovat stanovených cílů. Je ve vlastním zájmu manažerů daného podniku, aby jejich zaměstnanci měli správné znalosti a aby je měli včas. Jednou ze základních otázek, na kterou si každý majitel nebo manažer společnosti musí najít odpověď zní: *“Co by měli lidé ve firmě znát a umět, abychom jako firma byli konkurenceschopní?”* Tvorba a existence trhu znalostí musí být důsledně řízeny a podporovány vrcholovým a středním managementem. Musíme se naučit se znalostmi zacházet, hodnotit je, vytvářet, a s nimi pracovat. Prvním předpokladem úspěchu je však přesvědčení, že tato činnost je potřebná a užitečná, že jsme se skutečně ocitli ve „třetí vlně“ a práce se znalostmi bude v nových podmínkách k přežití nezbytně nutná (Truneček, 2004).

Literatura

- [1] Armstrong, M. 2001. *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- [2] Bureš, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění*, Praha: Grada Publishing.
- [3] Dytrt, Z. 2004. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck.
- [4] Gregar, A. 2007. *Personální řízení I. - vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [5] Horník, F. 2007. *Managing People*. Brno: B.I.B.S..
- [6] Mládková, L. 2003. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing.
- [7] Petříková, I. 2005. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada Publishing.
- [8] Truneček, J. 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Kontakt

Ing. Miroslava Lovichová
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Evropský polytechnický institut, s.r.o., Kunovice
Studentská 95, 532 10 Pardubice 2
Tel: 608 609 378
email: lovichovamirka@seznam.cz