

Management znalostí v moderní organizaci

Ludmila Mládková
Vysoká škola ekonomická v Praze
mladkova@vse.cz

INFORUM 2007: 13. konference o profesionálních informačních zdrojích
Praha, 22. – 24. 5. 2007

Abstrakt.

Management znalostí je jedním ze základních předpokladů úspěchu moderní organizace. Umožňuje organizacím lépe využít znalosti jejich pracovníků, což je velmi důležité především tam, kde se organizace pohybuje ve vysoce tržním prostředí. Moderní organizace je živoucí organismus, jehož jednotlivé části a aktivity jsou propojeny právě znalostmi. Management znalostí je třeba zavádět systematicky, což ne všechny organizace dělají. Mnohé se snaží o prosazování metod a postupů, které jsou pro jejich podmínky nevhodné a které jsou v rozporu s ostatními subsystemy systému řízení, které používají. Jednou z možností jak systematicky budovat management znalostí je propojit znalostní aktivity s organizační strukturou organizace. Organizační struktura tvoří jakousi kostru organizace a jako jednoznačně tvrdý prvek předurčuje možnosti, které organizace má. Zvolí-li organizace způsob řízení znalostí, který je nekompatibilní s její organizační strukturou, nepovede se jí ho implementovat. Vzhledem ke vztahu organizační struktury a managementu znalostí rozeznáváme tři základní typy organizačních struktur. Článek pojednává o výhodách a nevýhodách, které tyto struktury organizacím pro management znalostí nabízejí.

Úvod

Pojem organizace můžeme chápat jako dobrovolné sdružení lidí, jehož cílem je naplnit určitý účel [3]. Organizace neexistují ve vzduchoprázdnu, podnikají v závislosti na vnějších podmínkách a musí proto citlivě reagovat na společenské změny, které se bezprostředně projeví na změnách v jejich relevantním okolí. Ve znalostní společnosti, do které jsme již vstoupili, ať si to uvědomujeme nebo ne, narůstá význam inovací, učení a kreativity. Učení, inovace a kreativita vyžadují, aby organizace i jedinci měli k dispozici odpovídající znalosti a dokázali je také správně využít. Úkolem managementu znalostí je zajistit efektivní tvorbu, přenos a využití znalostí v organizaci. Jinak řečeno jde o to zajistit, aby znalosti, které v organizaci jsou byly k dispozici lidem, kteří je potřebují a aby je tito lidé dokázali správně použít.

Moderní pohled na organizaci chápe organizaci jako živý organismus. Organizace je tvořena lidmi a lidé jsou živými organismy. Je proto naprosto nelogické, chápat organizaci, tedy skupinu živých lidí jako neživý objekt. Přesto je pohled na organizaci jako živý organismus v teorii managementu novým paradigmatickým. Tak jako v každém živém organismu i v organizaci jsou informace a tedy i znalosti jakýmsi „lepidlem“, které umožňuje organismu složenému z na sobě relativně nezávislých částí jednat jako celek. Znalosti a schopnost získávat je, přenášet, sdílet a využívat jsou proto zcela zásadním prvkem ovlivňujícím existenci a úspěšnost každého organismu, tedy i organizace. Správně nastavený management znalostí je proto jedním z nejzákladnějších předpokladů úspěchu organizace.

Management znalostí

Lidská společnost řídila znalosti vždy. Do konce sedmdesátých let dvacátého století však šlo spíše o řízení intuitivní založené na moudrosti zkušených lidí. Tam kde takoví lidé chyběli, tam docházelo k různým dysfunkcím, nedostatku znalostí nebo problémům při používání znalostí při konkrétních činnostech. Sedmdesátá léta minulého století však nastartovala změny, které ve svém důsledku vedly k hledání nástrojů a metod, které by pomohly manažerům se řídit tok znalostí organizací a jejich využití. Vznikl management znalostí. V jeho vývoji se dají vysledovat čtyři základní fáze:

Fáze I. práce s explicitními znalostmi, budování informačních systémů

Ve svých počátcích, byl management znalostí orientován především na práci s explicitními znalostmi. Organizace vytvářely komplexní informační systémy podporované sofistikovaným technickým zázemím a učily své pracovníky využívat jejich ohromný potenciál. Velmi brzo se však ukázalo, že explicitní znalosti nestačí a je hledat nástroje jak pracovat i s druhou dimenzí znalostí, znalostmi tacitními.

Fáze II. práce s tacitními znalostmi

Po prvotním podceňování tacitních znalostí organizacemi se objevily pokusy tyto znalosti do informačních systémů zahrnout, ale ukázalo se, tacitní znalosti jsou při přepisu do explicitní formy znehodnocovány. Proto se vedle směru managementu znalostí věnujícího se explicitním znalostem začal vyvíjet i směr věnovaný tacitním znalostem a jejich řízení.

Fáze III. tvorba komplexních systémů řízení znalostí

Ovšem ani to nestačilo. Bylo třeba najít způsob jak správně pracovat s explicitními a současně i tacitními znalostmi v závislosti na konkrétních podmínkách konkrétní organizace. Na způsob práce se znalostmi má velký vliv má například organizační struktura, typ produktu i osobnost zaměstnanců. Začaly vznikat komplexní systémy managementu znalostí napojené na systémy řízení konkrétních organizací.

Fáze IV. Management znalostních pracovníků

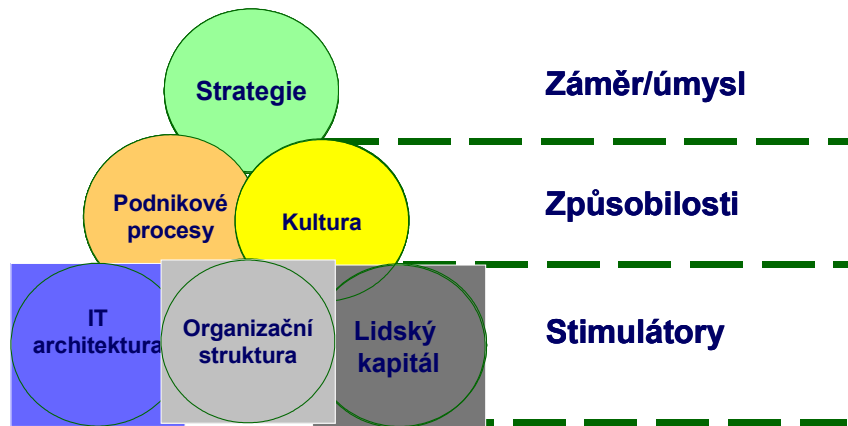
Ve všech třech předchozích fázích naráželi manažeři při řízení znalostí na fakt, že znalost jako taková je neoddělitelně spjata se svým nositelem, znalostním pracovníkem. Objevuje se tedy otázka, zda vůbec lze řídit něco, co je v hlavě druhého člověka, v případě tacitní dimenze znalosti dokonce v jeho podvědomí. Čtvrtá fáze managementu znalostí je proto orientována nikoliv na hledání nových nástrojů práce se znalostmi, ale na hledání nástrojů řízení znalostních pracovníků.

Ať se organizace nachází v kterékoliv z výše uvedených fázích, vždy by měla při práci se znalostmi a jejich řízení vycházet ze svých konkrétních podmínek a napojit management znalostí na svůj systém řízení.

Systém řízení organizace

Stručně lze říci, že systém řízení organizace je soubor nástrojů, metod a postupů, které jsou v konkrétní organizaci používány pro její řízení. Tyto nástroje, metody a postupy by neměly

být používány nahodile, pouze na základě osobních preferencí jednotlivých manažerů, ale měly by být používány jako ucelený systém s vybalancovanými podsystémy. Možností jak se podívat na systém řízení organizace je spousta, pro ilustraci uvádím tzv. systém šesti bublin.



[4]

V tomto systému řízení organizace jsou veškeré manažerské činnosti organizace rozděleny do šesti podsystémů, strategie, podnikových procesů (rozuměj procesů organizace), kultury, IT architektury, organizační struktury a podsystému lidský kapitál. Organizace by se měla snažit tyto podsystémy optimalizovat tak, aby byly v co největším souladu a vytvářely synergický efekt. Například je-li organizační struktura konkrétní organizace založena na hierarchické pyramidě a organizace se přesto snaží aktivně řídit procesy, nebude se jí to dařit. Je-li v organizaci špatná kultura, budou s největší pravděpodobností selhávat veškeré snahy o zefektivnění práce lidského kapitálu, atd.

Management znalostí v konkrétní organizaci by měl vycházet z potřeb a předpokladů organizace a z potřeb jednotlivých podsystémů jejího systému řízení. Měl by být především v souladu se strategií organizace a její organizační strukturou.

Vliv strategie organizace na management znalostí

Strategie organizace představuje dlouhodobou představu o směru jejího vývoje. Je základním záměrem či úmyslem, od kterého se odvíjí veškerá činnosti organizace. Strategie nám určuje, jaké znalosti budou pracovníci ke své práci potřebovat a jakým způsobem bychom s těmito znalostmi měli zacházet a pracovat. V literatuře se obecně organizacím doporučuje dobře si rozmyslet, zda ke své činnosti potřebují především explicitní nebo tacitní znalosti. Výzkumy ukazují, že organizace, které se nedokáží správně rozhodnout a volí zlatou střední cestu nebývají příliš úspěšné. Trik je v tom, že pracuje-li organizace především s explicitní dimenzí znalostí je pro ni vhodné vytvářet informační systémy, které umožní znalosti uchovávat ve formě dat, znovu je používat a pomocí informačního systému zajistit jejich obecnou dostupnost pro všechny, kdo je potřebují. Pracuje-li však organizace primárně s tacitními znalostmi, které lze do formy dat převést jen s velkými obtížemi, měla by se orientovat spíše na práci s lidmi, nositeli těchto znalostí. Musí proto zaměřit svou pozornost na práci s lidmi a investovat tedy do zcela jiné oblasti než organizace pracující se znalostmi explicitními.

Projde-li organizace úspěšně tímto rozhodováním, čeká ji obvykle nelehký praktický problém vlastní implementace managementu znalostí. Úspěch implementace managementu znalostí závisí na mnoha faktorech. V literatuře se uvádí, že zavádění managementu znalostí ovlivňuje

kvalita manažerů, existence vůdce v organizaci, dodržení posloupnosti obvyklých kroků, angažovanost pracovníků, kultura, atd. Za zcela zásadní faktor je však třeba považovat organizační strukturu organizace.

Organizační struktura organizace jako faktor ovlivňující management znalostí

Organizační struktura organizace je tvrdý prvek, který vytváří jakousi pomyslnou kostru, okolo níž jsou organizovány veškeré činnosti a život organizace. Tak jako kostra lidské bytosti či jiného živočicha ovlivňuje jejich tělesnou stavbu a tím zprostředkovaně i jejich schopnosti, organizační struktura ovlivňuje nejen to jak organizace vypadá, ale i to jak se chová. Ovlivňuje kulturu organizace, vztahy mezi lidmi na pracovišti, způsob jak chápou znalosti, jak s nimi pracují a jak je sdílejí. Z pohledu managementu znalostí se jedná o významný limitující faktor.

Organizační struktury obecně dělíme na tři velké skupiny – struktury shora dolů, zdola nahoru a kombinované. Každá z těchto skupin umožňuje organizacím použít při managementu znalostí odlišné nástroje. Každá z nich má vzhledem k managementu znalostí odlišné výhody a nevýhody [1].

Organizační struktury shora dolů a jejich vliv na práci se znalostmi v organizaci

Mezi organizační struktury shora dolů patří klasické hierarchické organizační struktury založené na dělbě práce. Organizace, která má tuto strukturu, je direktivně řízena vrcholovými manažery, kteří vytvářejí základní koncepty, představy a cíle a rozdělují je pomocí příkazů ve formě úkolů mezi podřízené úrovně, které je realizují. Úkolem pracovníka je splnit zadaný úkol, plnění je kontrolováno.

Organizační struktury shora dolů mají z hlediska managementu znalostí pouze omezené možnosti. Znalosti a to pouze vybrané a jednoduché explicitní znalosti jsou předávány především směrem shora dolů. Podřízené úrovně spolu minimálně spolupracují na horizontální úrovni, také spolupráce jednotlivých hierarchických úrovní je omezená. K předávání znalostí zdola nahoru dochází v omezené míře. Než vystoupí znalosti po žebříčku organizační struktury až nahoru nebo zdolají cestu opačným směrem, bývají znehodnocené. Ztrácí kontext, v němž vznikly a každá úroveň hierarchie má tendenci si je vysvětlit a uzpůsobit podle svých potřeb, zájmů a preferencí. Vrcholový management má monopol na znalosti. V této skupině organizačních struktur převládají vertikální vztahy, znalosti se po horizontální linii nešíří skoro vůbec. Tacitní znalosti se v takovýchto strukturách sdílí velmi málo, zůstávají vázány na svého nositele, popřípadě skupinku lidí.

V organizačních strukturách shora dolů se obvykle vytváří silné monopoly na znalosti svázané s jednotlivými organizačními jednotkami. Struktura tohoto typu a vztahy, které vytváří nutí pracovníky chápat znalosti jako konkurenční výhodu, z čehož pak vyplývá, že je odmítají sdílet.

Organizační struktury shora dolů mohou být tam, kde rychle potřebujeme vytvořit nové znalosti, vhodným akcelerátorem tvorby. V žádném případě však nenapomáhají rozšiřování těchto nových znalostí, naopak stavějí mu do cesty bariéry [1].

Organizační struktury zdola nahoru a jejich vliv na práci se znalostmi v organizaci

Organizační struktury zdola nahoru jsou flexibilní, ploché organizační struktury. Jejich vznik byl v 70. letech minulého století podmíněn změnou lineárního předvídatelného prostředí na prostředí nelineární, chaotické. Tradiční organizační struktury typu shora dolu neumožnily organizacím na změny rychle reagovat a ukázaly se být značně neflexibilními.

Struktury zdola nahoru mají menší počet organizačních úrovní. Pracovníci nižších úrovní, především ti, kteří mají bezprostřední vazbu na zákazníka nebo důležitou znalost, mají v těchto strukturách rozhodovací pravomoci, které dříve byly spojeny výlučně s manažerským postem. Ve strukturách tohoto typu bývají pravomoci vázány nikoliv na hierarchickou úroveň, ale na znalosti, které konkrétní pracovník má.

V tomto modelu se znalosti tacitní i explicitní nachází především ve středních a nižších částech organizační struktury. Organizační struktura bývá plochá, pracovníci středních a nižších úrovní mají značné pravomoci a vrcholový management se věnuje především tvorbě strategických cílů a koordinaci aktivit organizace. Model zdola nahoru je založen na autonomii a týmové práci. Autonomie však nepodporuje předávání a sdílení znalostí mezi jednotlivými částmi organizace, což může v konkrétních případech působit problémy při udržování jednotného směru vývoje organizace. V rámci autonomních organizačních jednotek je však předávání a sdílení znalostí a to i tacitních velice intenzivní. Úspěch organizace závisí na kreativitě oddělených týmů a jedinců, vrcholový management má však velmi omezené možnosti, jak tuto kreativitu a volný tok znalostí organizací řídit. V této skupině organizačních struktur převládají horizontální vztahy.

Bohužel ani tento model není pro práci se znalostmi ideální [1].

Kombinované organizační struktury a jejich vliv na práci se znalostmi v organizaci

Tato skupina struktur je jakousi kombinací dvou skupin předchozích. Odstraňuje jejich omezení a využívá jejich přednosti. Vychází z předpokladu, že všichni pracovníci organizace jsou důležití aktéři, kteří by měli spolupracovat jak horizontálně, tak vertikálně. Kombinované struktury umožňují vytvářet a využívat velké množství vztahů mezi středním managementem a vrcholovým managementem a středním managementem a podřízenými složkami.

V kombinovaných organizačních strukturách mají výjimečnou úlohu střední manažeři, protože dohlížejí na tvorbu a využití znalostí v organizaci. Vrcholový management má za úkol vytvořit znalostní strategii. Tím určí směr budoucího vývoje. Střední manažeři přetransformují tuto strategii do konkrétních konceptů, které pak v části organizace, za kterou jsou zodpovědní, realizují. Střední manažeři spolupracují s vrcholovými na tvorbě strategie a základních pravidlech a dále pak sledují jejich naplňování na nižších úrovních. Střední manažeři jsou zodpovědní za tvorbu vazeb a vztahů nejenom vertikálně (jak nahoru, tak samozřejmě i dolů), ale také v horizontální linii.

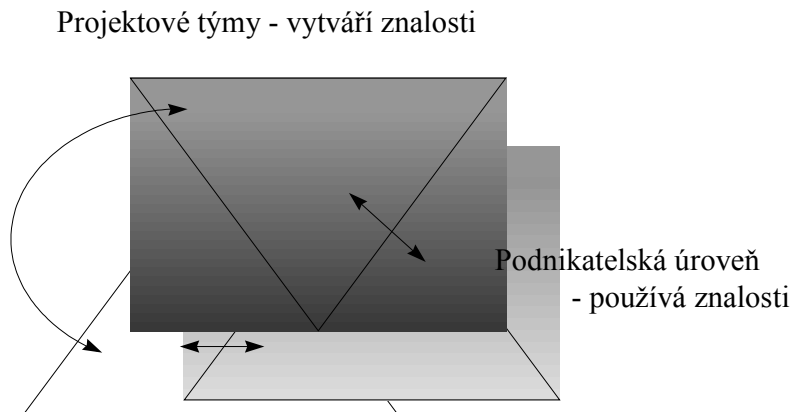
Tento typ struktury má několik výhod. Uvolňuje ruce vrcholovým manažerům, kteří se pak mohou věnovat řešení strategických úkolů a nemusí řešit podrobnosti jejich realizace. Jasně stanovuje zodpovědnost za komunikaci, ta leží na středních manažerech. Střední manažeři sami tvoří ze strategických úkolů konkrétní úkoly a sami volí, jak a s kým jich dosáhnout. V případě, že organizace přešla z hierarchické organizační úrovně na úroveň plošší, nemusí řešit

problém co s nepotřebnými manažery střední úrovně, protože na ně může delegovat pravomoci týkající se managementu znalostí.

Představitelem tohoto typu organizačních struktur je tzv. hypertextová organizační struktura, kterou popsali Japonci Nonaka a Takeuchi [1,2].

Hypertextová organizační struktura

Hypertextová organizační struktura má tři úrovně, které se navzájem prolínají:



Znalostní základna
- akumuluje a zajišťuje
sdílení znalostí

Znalostní základna

Znalostní základna je spodní úroveň hypertextové organizační struktury. Jsou v ní uloženy explicitní znalosti ve formě dokumentů, databází, sítí, atd. Obsahuje také tacitní znalosti, které mají vazbu na kulturu organizace a uznávané postupy. Tacitní znalosti samozřejmě nemohou být zapsány ve formě dat, proto je znalostní základna eviduje zprostředkovaně. Znalostní základna by měla například obsahovat znalostní historii pracovníků - odkazy na jejich vzdělání (hlavně to aktuální), ve kterých týmech a komunitách pracovník pracoval. Měla by také evidovat komunity, atd.

Podnikatelská úroveň

Druhou úrovní jsou podnikatelské systémy (vlastní činnost organizace). Probíhají zde normální rutinní řídicí činnosti a tato úroveň může být hierarchicky organizována (nebo nemusí).

Úroveň projektových týmů

Další úroveň je organizována projektově. Členové projektových týmů jsou vybíráni z celé organizace v závislosti na konkrétním úkolu (například tvorba nového produktu nebo služby). Poté, co splnil svůj úkol, je projektový tým rozpuštěn a jeho členové jsou přesunuti do první úrovně, kde předají své nově získané znalosti (ať již v explicitní nebo tacitní formě). Pak přechází do úrovně druhé, kde se věnují řídicím či administrativním činnostem a čekají na další projekt [1].

Srovnání výše uvedených skupin organizačních struktur

Model - skupina			
Dimenze	Shora dolu	Zdola nahoru	Kombinované struktury
<i>Kdo</i>			
Zodpovědnost za řízení znalostí	Vrcholový management	Jedinec, podnikatel	Tým za podpory středního managementu
Úloha vrcholového managementu	Přikazuje	Sponzor, kouč, mentor	Katalyzátor
Úloha středního managementu	Předává informace	Autonomní vnitropodnikový podnikatel	Vůdce týmu
<i>Co</i>			
Akumulace znalostí	Explicitních	Tacitních	Explicitních a tacitních
SECI	Částečná konverze založená na kombinaci a internalizaci	Částečná konverze založená na socializaci a externalizaci	Kompletní SECI ve spirále
Dimenze	Shora dolu	Zdola nahoru	Ze středu nahoru a pak dolu
<i>Kde</i>			
Stádium řízení znalostí	Manuály a počítačové databáze	Nachází se v hlavách jedinců	Nachází se v celé organizaci
<i>Jak</i>			
Organizační struktura	Hierarchie	Projektové týmy, síť, améba	Hypertextová, procesní
Komunikace	Přikazy a instrukce	3 S	Kontinuální dialog
Chaos/fluktuace pracovníků	Není dovolen	Dovolen	Iniciován a řízen jako nástroj rozvoje
Slabé stránky	Velká závislost na vrcholovém managementu	Časově a finančně náročná koordinace jedinců	Fyzicky a psychicky náročné, náklady na nadbytek znalostí

[1,2]

Závěr

Provádí-li organizace management znalostí a to v kterékoliv fázi jeho zavádění, měla by organizační strukturu brát v úvahu. Má dvě možnosti. První, ideální možnost je stanovit si cíle managementu znalostí a v pak v závislosti na nich změnit stávající organizační strukturu na strukturu přátelskou danému řešení, ideálně samozřejmě na kombinovanou organizační strukturu. Ne vždy však organizace může takto postupovat. Organizace se může nacházet v situaci, kdy je nevhodné nebo nemožné organizační strukturu měnit. V takovém případě je žádoucí, aby manažeři zhodnotili, jaké nástroje a metody řízení jim stávající organizační struktura umožňuje použít. Například struktury shora dolu jsou velmi nepřátelské k formálním

komunitám proloženým napříč organizací, ale jsou schopné akceptovat nástroje založené na příbězích a rozumně prováděné koučingové metody. U struktur zdola nahoru je třeba počítat s problémy se sdílením jak tacitních tak i explicitních znalostí mezi oddělenými jednotkami.

V letech 2002-2005 řešil výzkumný tým pracovníků katedry managementu VŠE v Praze vedený prof. Ing. J. Trunečkem, CSc. dva výzkumné projekty GAČR zabývající se kromě jiného i způsobem práce s tacitními a explicitními znalostmi organizací v České republice. V rámci těchto projektů jsme zkoumali provázanost jednotlivých systémů řízení a také vazbu organizační struktury konkrétní organizace na její způsob práce se znalostmi, především tacitními. Tyto výzkumy nám zcela potvrdily slabé a silné stránky výše uvedených organizačních struktur. Ačkoliv byly výzkumy oficiálně ukončeny roku 2005, dotazníkové šetření v organizacích v ČR probíhá dodnes a odhaluje nám zajímavé trendy. V roce 2002 jsme nenašli ve vzorku zkoumaných organizací žádnou organizaci, u které bychom mohli říci, že má kombinovanou organizační strukturu. V letech 2003 – 2005 byl tento typ struktury velkou vzácností a nacházel se pouze v organizacích operujících ve vysoce konkurenčním prostředí. Od začátku roku 2006 se začaly organizace s kombinovanou organizační strukturou objevovat čím dál tím více a lze říci, že dnes se již nejedná o žádnou vzácnost. Zdá se tedy, že vývoj vnějšího prostředí sám nutí organizace hledat typ organizační struktury umožňující co nejefektivněji pracovat se znalostmi, byť mnohdy toto hledání zcela intuitivní.

Literatura:

- [1] MLÁDKOVÁ L.: *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit.* C.H.Beck. Praha 2005. ISBN 80-7179-310-8.
- [2] NONAKA I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford University Press. UK. 1995. ISBN 0-19-509269
- [3] ROBBINS, S. P., COULTER M. *Management.* Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 80-247-0495-1
- [4] TRUNEČEK, Jan, MIROVSKÝ, Jaromír, RŮŽIČKA, Marek, SOTONA, Martin, MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Projekt synergie, Podnik tažený znalostmi v českém prostředí. Teoretické a metodologické aspekty systému řízení znalostní organizace a možnosti aplikace v České republice, rok 2002-2003.* Praha. Oeconomia, 2004.