

## Některé problémy transformace firemního informačního střediska na středisko znalostní

Jan VYMĚTAL

Ekonomická fakulta VŠB-TUO, Ostrava

[vymetal.jan@seznam.cz](mailto:vymetal.jan@seznam.cz)

INFORUM 2007 : 13.konference o profesionálních informačních zdrojích  
Praha, 22. – 24.5.2007

### Abstrakt

Postupným přechodem informační společnosti ve společnost znalostní se v podnikatelské sféře budou informační střediska transformovat ve střediska znalostní. Základem poskytovaných služeb znalostního střediska bude maximální využívání znalostního potenciálu všech spolupracovníků organizace i externích znalostních zdrojů a využívání managementu znalostí. Význam informačních a komunikačních technologií společnosti informační bude ve znalostní společnosti nahrazen rozšířenou a nově definovanou oblastí personalistiky. Úlohu technologií v průmyslové a informační společnosti převzou takové oblasti jako sociologie, personalistika, psychologie, komunikace, socioinformatika, individuální vzdělávání, vzdělávání organizace, kultura organizace apod. Průvodním a předpokládaným jevem této transformace bude odpor proti její realizaci a nezbytnost řešení řady problémů s transformací spojených. Bude se jednat především o :

- **pojetí znalosti** jako nejdůležitější a základní formy kapitálu v globální ekonomice, zajišťující perspektivu, strategický rozvoj, specifickou konkurenční výhodu a zisk;
- **nalezení nového fenoménu** adekvátnímu informačním a komunikačním technologiím, které celosvětově výrazně urychlily rozvoj informační společnosti;
- **náhradu technokratického myšlení** charakteristického pro průmyslovou a informační společnost, myšlením využívajícím ve zvýšené míře především humanitní obory;
- **zvyšování produktivity práce využíváním znalostních pracovníků**, včetně jejich netradičního vedení a řízení, motivace, akceptace, sdílení znalostí, průběžného vzdělávání, pěstování networkingu, preference kritického analyticky-syntetického myšlení, akceptování intuice jako funkce vědomostí, zkušeností a znalostí, schopnost improvizace;
- zásadu, že **vědoucí nemusí být vedoucí** – znalostní specialista nemusí být znalostním manažerem;
- **pojetí trvalých změn** jako zásadní podmínky dalšího rozvoje organizace;
- **zahrnutí znalostní složky do produktu** podnikání a tím zvýšení jeho atraktivnosti;
- **uchovávání znalostí v organizaci** - zvýšené nebezpečí úniku znalostí v důsledku snižující se loajality pracovníků, zvyšující se poptávku po znalostních specialistech v rámci zvyšující se konkurence podnikatelského prostředí, nevyužívání seniorů;
- **změny v kultuře organizace**, vedoucí k podporování významu, nabývání a sdílení znalostí, ocenění osobnosti, ocenění úspěchu;
- vyrovnání se se skutečností, že k dosavadním špičkovým manažerům (manažer, vůdce) přibude **znalostní manažer (golden collars)**;
- **povinnost podstupovat riziko** i za cenu chyby – jedinou jistotou je nejistota;
- **přehodnocení významu chyby** a práva na chybu – v odůvodněných případech únosná tolerance chyby jako investice do budoucnosti, nikoliv jako důvodu represe;
- **restrukturalizace vzdělávacího procesu** podle nových požadavků znalostní společnosti, podle požadavků praxe a zvýšení významu nadoborového vzdělávání.

Úkolem firemního informačního střediska v současné informační společnosti je poskytovat kvalitní informační služby, za minimálních nákladů, maximálnímu počtu uživatelů, za minimální administrativní náročnosti, v požadované formě. Tyto služby poskytuje informační středisko především pro strategické řízení firmy, za optimálního využívání informačních zdrojů a informačních technologií. Cílem tohoto procesu je zvyšování konkurenceschopnosti organizace, snižování rizikovosti rozhodování a v konečné fázi zvyšování zisku.

Postupným přechodem informační společnosti ve společnost znalostní se v podnikatelské sféře budou informační střediska transformovat ve střediska znalostní. Využívání informačního managementu se rozšíří o management znalostí. Základ poskytovaných služeb znalostního střediska se rozšíří o maximální využívání znalostního potenciálu všech spolupracovníků organizace i externích znalostních zdrojů. Cíl poskytovaných služeb zůstane zachován, jejich význam se výrazně rozšíří a zvýší. Způsob dosažení cílů organizace bude záviset na schopnosti učit se a využívat nové znalosti rychleji a efektivněji než konkurence, což může být jednou z mála dlouhodobě udržitelných konkurenčních výhod.

Hlavním **důvodem transformace** informačního střediska na středisko znalostní bude postupující globalizace a nutnost firmy pružně a rychle reagovat na stále se zostřující konkurenční prostředí. V Bílé knize Evropské unie – Růst, konkurenceschopnost a zaměstnanost : Výzvy a cesty vstříc 21.století – se konstatuje, že „*ekonomika založená na vytváření, šíření a využívání znalostí bude jedním z dominantních rysů 21.století*“. Také P. Drucker považuje znalosti za rozhodující faktor : „*Základním ekonomickým zdrojem již není kapitál, ani přírodní zdroje, ani práce. Hodnota je nyní tvořena produktivitou a inovacemi, v obou případech aplikací pracovních znalostí. ....nejdůležitějším a skutečně naprosto unikátním přínosem managementu ve 20. století bylo padesátinásobné zvýšení produktivity manuálního dělníka ve výrobě. Nejdůležitějším přínosem, s nímž musí management přijít ve 21.století je obdobné zvýšení produktivity práce pomocí znalostí u pracovníků disponujících znalostmi. Nejcennějším aktivem podniku 20.století bylo jeho výrobní zařízení. Nejcennějším aktivem instituce 21.století, ať podnikové nebo nepodnikové, budou její pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita .....*“ .

Mezi nejvýznamnější **příčiny**, které budou nutit organizace měnit způsoby zajišťování své dlouhodobé konkurenceschopnosti a strategického rozvoje bude patřit zejména

- zvyšující se rychlost a frekvence změn, rychlé zastarávání informací;
- postupující globalizace – průniky na nová teritoria, do nových podnikatelských oblastí, potřeba spojovat pracovníky disponující různými znalostmi a působícími na různých teritoriích;
- skutečnost, že informace a informační technologie přestávají být zdrojem konkurenčních výhod a novým zdrojem se stávají lidské znalosti: tj. způsoby koordinace činností, organizace práce a realizace inovačních procesů (M.Zelený);
- zahrnutí znalostní složky do produktů i služeb a tím zvýšení jejich atraktivnosti;
- vytváření strategických aliancí, snižování počtu pracovníků, outsourcingové procesy, postupující virtualizace organizací;
- zvyšující se mobilita pracovní síly, snižující se loajalita specialistů vůči organizaci, neustálá hrozba úniku znalostí z organizace, zvyšující se poptávka po nedostatkových znalostních specialistech.

Již dnes lze předpokládat, že význam informačních a komunikačních technologií společnosti informační bude ve znalostní společnosti nahrazen rozšířenou a nově definovanou oblastí personalistiky. Úlohu technologií v průmyslové a informační společnosti převezmou ve znalostní společnosti takové oblasti jako sociologie, psychologie, personalistika, komunikace, socioinformatika, individuální vzdělávání, vzdělávání organizace, kultura organizace apod.

Tak jako každou vývojovou fází budou i transformaci informačního střediska provázet výrazné změny, odpor proti jejich realizaci a nezbytnost řešení řady problémů s transformací

spojených. Prvním krokem k urychlení vývoje a k plynulému přechodu do následující vývojové fáze je pojmenování a specifikace hlavních problémů, překážek a rizik, které danému vývoji mohou bránit, brzdit jej nebo jeho realizaci přímo znemožňovat. Řada těchto problémů se bude týkat nejen transformace informačního střediska na středisko znalostní, ale bude společná jak pro jednotlivé útvary firmy, tak pro celou firmu a její top management.

Hlavní problematické oblasti diskutované transformace lze rozdělit na **oblasti změny**

- informačního střediska na středisko znalostní,
- myšlení,
- managementu znalostního střediska i samotné organizace,
- kultury organizace,
- restrukturalizace vzdělávacího procesu.

### ***Změna informačního střediska na středisko znalostní***

je základním principem celé transformace. Data a informace jsou v organizaci zpracovávány informačním systémem, koncentrovány v datových skladech, distribuovány prostřednictvím informačních a komunikačních technologií za využívání informačního managementu. Znalosti jsou vytvářeny člověkem z informací jejich porovnáváním, hledáním souvislostí, netradičním spojováním, komunikováním a tvorbou individuálního know-how. Znalosti, především ty tacitní, jsou tedy koncentrovány v lidském mozku, na člověku závisí jejich tvorba, rozšiřování, prezentace, distribuce, praktické využití i sdílení. **Informace můžeme znát, ale znalosti musíme umět. Vědět neznamená umět !!!** Znalostní management proto spočívá ve schopnosti optimálně využít pracovníky, kteří znalosti vlastní, jsou schopni znalosti vytvářet, jsou ochotni je s organizací v účelné míře sdílet a prakticky je v ní využívat. Význam informačních a komunikačních technologií v informačním středisku i ve firmě bude tedy nahrazen významem, využíváním, produktivitou a netradičním řízením znalostních pracovníků. Znalostní středisko bude základem těchto znalostních týmů i jednotlivců, bude soustřeďovat a vyhledávat v organizaci znalostní pracovníky a ve spolupráci s personálním oddělením vyhledávat znalostní specialisty potřebného a požadovaného zaměření i v externím konkurenčním prostředí. Významně vzroste role jednotlivce, jeho myšlení, intuice, motivace, akceptování, průběžného vzdělávání, pěstování networkingu apod. Cílem práce střediska bude poskytovat vrcholovému vedení organizace vyhodnocené informace do variantních návrhů řešení k rozhodnutí o optimální realizovatelné variantě, snižování rizikovosti rozhodování i podávání návrhů na optimalizaci podnikatelské, informační a komunikační strategie organizace. V tomto smyslu by mělo být znalostní středisko kvalifikovaným partnerem a oponentem všech strategických záměrů organizace. Transformace činnosti střediska tak bude znamenat významné rozšíření jeho dosavadního zaměření, inovaci a optimalizaci jeho personálního obsazení, koncentrování intelektuálních špiček firmy do jednoho týmu nebo týmů a přímý podíl pracovníků střediska na návrzích, průběžné optimalizaci a aktualizaci koncepce strategického rozvoje firmy.

### ***Změna myšlení***

jak pracovníků střediska, tak vrcholového managementu firmy bude muset vycházet z pojetí znalostí jako nejdůležitější a základní formy kapitálu v globální ekonomice, zajišťující perspektivu firmy, její strategický rozvoj, specifickou konkurenční výhodu a zisk. Čistě technokratické myšlení charakteristické pro průmyslovou a informační společnost bude muset být doplněno ve zvýšené míře o některé humanitní oblasti, zabývající se vedením a řízením lidí, týmů, využívání intuice apod. Lze předpokládat, že u technicky zaměřených manažerů může tento požadavek vyvolat určité nepochopení, protože technické vzdělávání dosud tyto humanitní obory nedoceňovalo. Jedná se o určitý konzervatismus a psychologickou bariéru, projevující se nedůvěrou ke všemu, co nelze dát do vzorců, grafů, co nelze změřit a zvážit .

Významným perspektivním prvkem pro rozvoj myšlení je tvořivost – **kreativita**. Lze ji vymežit jako proces vytváření nového, neobvyklého, překvapivého, něčeho co není pouhou variantou již známého. Je to schopnost, s jejíž pomocí můžeme objevit neobvyklá, ale prakticky realizovatelná řešení, vymykající se rámci běžných struktur myšlení. Je to schopnost dát postřehy, fakta, názory a znalosti do nových neobvyklých souvislostí, jež jsou pak přenositelné a sdělné. Tvořivost nelze nijak řídit, lze ji pouze vhodnými způsoby ovlivňovat a motivovat. Jde o podobný problém, jako v případě managementu znalostí – v daném případě hovoříme o **managementu kreativity** resp. kreativně inovačním managementu. V obecném smyslu je úkolem managementu kreativity zajišťovat proces probíhající nad sdílením znalostí, podporující jejich tvůrčí uplatňování a vytváření znalostí nových. Proces není nijak samozřejmý, má svá specifika i zvláštnosti a vyžaduje odpovídající vědomosti, zkušenosti a dovednosti. Tvůrčí myšlení se v současné době považuje za rozhodující faktor rozvoje znalostí. Proto je nezbytné tréninku kreativity a inovativního myšlení dát v organizacích příslušný prostor. Vyhledávání výrazně kreativních spolupracovníků patří již dnes k předním úkolům každého manažera a personalisty. Překážkami kreativity bývá stres, problematické vztahy na pracovišti, obavy z chyb, přílišná důvěra v racionalitu, nedůvěra v intuici a fantazii, nedostatek zdravého sebevědomí a víry ve vlastní tvořivost a schopnosti. Také neakceptování přijatelné míry rizika vrcholovým managementem a podcenění závislosti míry zisku na míře rizika, může významně demotivovat kreativní pracovníky. A protože tvořivost souvisí s narušováním konvencí a tradic, ne každá organizace se odváží kreativitu podporovat.

Z dalších změn myšlení je možno uvést

- preferenci kritického analyticky syntetického myšlení, což je v rozporu se současným přijímáním světa nezpochybnitelných pouček, norem, pravidel, příkazů a zákazů,
- akceptování intuice jako funkce vědomostí, zkušeností a znalostí jednotlivce, schopnost improvizace, schopnost pochybovat, důvěřovat, ale prověřovat, schopnost kompromisu, akceptování přístupu, že jedinou jistotou je nejistota,
- ochotu jít do rizika, povinnost podstupovat riziko a schopnost produktivní týmové spolupráce,
- únosnou toleranci a v odůvodněných případech akceptování chyby jako investice do budoucnosti, nikoliv jako důvodu represe,
- preferenci správných otázek před správnými odpověďmi,
- neakceptování a pochybování o tradovaných pravdách, formulovaných obvykle jako „objektivní příčiny“, „nereálné cíle“ nebo „to prostě nejde“.

### ***Změna managementu znalostního střediska i organizace***

bude muset řešit problémy spojené zejména s vyrovnáním se se skutečností, že k dosavadním špičkovým manažerům (manažer, vůdce), přibude **znalostní manažer** (Chief of Knowledge Officer – CKO). Alternativou může být, že klasický vůdce se v 21.století změní ve **vůdčí osobnost**, která je charakterizována tím co zná, co umí a jak umí koordinovat i motivovat činnosti spolupracovníků. Hlavním cílem bude efektivně propojit ty co znají s těmi, co znát potřebují a zajistit optimální přeměnu individuálních znalostí jednotlivců ve znalost organizace. Ve znalostní společnosti se bude stále více stávat řízení vedením a koordinováním práce specialistů, aniž by vedoucí musel být sám specialistou. Současný stav, kdy se předpokládá a požaduje, aby vedoucí byl vědoucí se postupně mění. Vědoucí nebude mít v řadě případů zájem být vedoucím, protože řídicí práce by omezovala rozvoj jeho znalostí, tvůrčí zaměření a metodickou i odbornou kompetenci. Bude muset být akceptována skutečnost, že odborná specializace a řídicí specializace jsou dvě samostatné a rozdílné disciplíny, které se jen výjimečně protínají nebo částečně překrývají.

Novým typem osobností ve znalostním středisku a v organizaci se kromě znalostního manažera stanou také **znalostní specialisté** (golden collars), kteří jsou a budou nositeli znalostí. Výzkumy prokazují, že **80% podnikových zisků tvoří pouze 20% zaměstnanců!** V této souvislosti je nutno zdůraznit, že pojem specializace v původním resp. dnešním slova smyslu postupně ztrácí svůj význam „něco se naučit a pak dělat pouze to a nic jiného“. Specializaci v novém, dynamickém prostředí je nutno chápat jako vyšší formu flexibility (inteligentní pružnost), tj. schopnost předvídat vývoj prostředí a požadavků, v předstihu zajistit potřebné zdroje, schopnosti i znalosti a přizpůsobovat se tlakům, kterým je nutné a výhodné se přizpůsobovat. Specialista musí znát o něčem všechno a o všem něco! Předpokládá se, že znalostní specialisté budou osobnosti vzdělané, inteligentní, schopné rozpoznat souvislosti, schopné aplikovat generované znalosti na současné podmínky, ovládající požadované, netradiční a nové směry myšlení a akceptující změnu jako základní předpoklad dalšího rozvoje střediska, organizace i společnosti. Tito pracovníci na nejvyšší intelektuální úrovni organizace, budou představovat její velké nehmotné aktivum, součást intelektuálního kapitálu a jejich produktivita bude hlavním a rozhodujícím konkurenčním faktorem v organizaci. Budou patřit do nejlépe placené skupiny a současně do skupiny, kterou nebude možno řídit v tradičním či klasickém slova smyslu. Navíc to budou v mnoha případech externí specialisté, konzultanti, pracovníci na částečný pracovní úvazek apod. Specialista budoucnosti bude muset **umět nahradit reakci akcí**. Jeho základními kvalitativními znaky budou profesionalita, orientace na poslání (projektový přístup), tvrdost, důvěra a posedlost s emocionalitou. Jak říkal již Tomáš Baťa - specialista musí umět nejen dělat věci správně, ale hlavně musí umět dělat správné věci.

Manažeři organizací si budou muset zvyknout na to, že **organizace závisí daleko více na špičkových pracovnících, než tito pracovníci na organizaci** (P. Drucker). Budou se muset naučit jinak spolupracovat s lidmi, kteří jsou silnými osobnostmi, jsou v něčem lepší nebo známější než oni a mají větší neformální autoritu. Nelze vyloučit, že v některých případech se budou manažeři organizací cítit znalostními specialisty ohroženi, budou alergičtí na jejich kritiku nesrovnalostí v rozhodování vedení organizace a proto se jich budou chtít zbavit. Opět je vhodné připomenout T. Baťu, který již v třicátých letech minulého století zdůrazňoval, že svých specialistů si musíme vysoce cenit, aby je ani nenapadlo se poohlížet po konkurenci. V současné době se management firem někdy chová podle jednoho z Murphyho zákonů: „V každé organizaci je někdo, kdo přesně ví, o co jde. Je třeba jej neprodleně propustit!“

Je skutečností, že organizace zatím pořádně nevědí, jak mají se znalostními pracovníky zacházet. V řadě případů i vysoce kvalitní a výkonní lidé pracují neproduktivně a odcházejí z organizací, které je využít neumí nebo nechťejí. P. Drucker doporučuje udržet nízkou fluktuaci znalostních pracovníků v organizaci řešením otázky „*čeho chcete dosáhnout*“ místo otázky „*co můžete dosáhnout*“. „*Lidé chtějí vidět výsledky své práce a nejsou rádi, když se s nimi zachází jako s podřízenými. Chtějí, aby se s nimi zacházelo jako s profesionály. Samozřejmě že to musí být v pořádku i s jejich finančním ohodnocením*“. Vždyť historii tvoří dva typy lidí a to ti, kteří mají znalosti a ti, kteří mají moc. Je tedy logické a žádoucí, aby ti první byli dobře zaplacení těmi druhými za to, že se prvním daří moc druhých udržovat. Krom toho je z ekonomického hlediska znalostní pracovník pro organizaci aktivem a ne nákladem. Náklady je třeba řídit a plánovaně snižovat. Aktiva je třeba pěstovat a rozmnožovat. Mají-li být znalostní pracovníci produktivní, musí být považováni za kapitálové aktivum organizace!

### **Změna kultury organizace**

je v praxi reprezentována souborem nepsaných hodnot, názorů, rituálů, postojů, očekávání, zvyklostí a tradic, který se projevuje ve způsobu chování, v mezilidských vztazích a významnou měrou ovlivňuje individuální, skupinovou i celkovou výkonnost a prosperitu organizace. Na její tvorbě se podílí především osobnosti organizace jako jsou manažeři,

vůdci, specialisté a jejich osobnostní charakteristika, usměrňovaná především vrcholovým managementem. Předpokladem úspěšného rozvoje znalostního střediska i organizace je změna firemní kultury tak, aby motivovala výměnu a **široké sdílení znalostí** v interním prostředí organizace. Nejedná se při tom jen o sdílení znalostí explicitních, jejichž řízení lze zvládnout organizačními opatřeními. V České republice k tomu navíc přispívá i nízké sebevědomí, větší uzavřenost, nadměrná opatrnost manažerů, specialistů i občanů všeobecně, což vede k obavám ze sdílení informací i znalostí. Také obava, že za špatnou zprávu bude pracovník postizen (věří tomu 10% členů top managementu, 50-60% taktického a až 80% operativního managementu) spolu s řídicím procesem založeným více na vytýkání než na pochvale, nepřispívá ke sdílení informací ani znalostí. A tomu nahrává i typicky česká závist, arogance jako důsledek nízkého sebevědomí, neodpouštění úspěchu i nadprůměrnosti a neochota riskovat.

Uvedené skutečnosti mají svůj význam i při snahách o sdílení **tacitních znalostí**. V současné době lze zatím stále méně očekávat, že znalostní specialisté budou ochotni sdílet své znalosti a kontakty ve prospěch organizace a ostatních spolupracovníků. To, že organizace dnes nenabízí sociální jistotu, je kompenzováno tím, že zaměstnanci zase neposkytují dříve obvyklou a ceněnou loajalitu. Trh pracovních sil a konkurenční prostředí znalostních pracovníků působí proti sdílení znalostí. Pro znalostního pracovníka totiž vzniká dilema. Jeho cena pro organizaci spočívá v tom, že je o něm známo jakými nápady, radami, znalostmi a zkušenostmi pomohl spolupracovníkům resp. organizaci při řešení problémů. Dává-li k dispozici své znalosti a sdílí je, pak svou hodnotu znalostního pracovníka postupně ztrácí tím, že spolupracovníci se od něj učí a osvojují si jeho znalosti. Navíc znalostní pracovník riskuje, že spolupracovníci přidají k jeho znalostem své vlastní a stanou se tak pro organizaci užitečnějšími a potřebnějšími než je on sám. Proč by si měl znalostní pracovník vědomě snižovat svou hodnotu pro zaměstnávající organizaci? Řešením pro pracovníka se tak stává **vyvažování míry sdílení a nesdílení znalostí**. Řešením pro organizaci je nalezení takových motivačních prvků pro znalostního pracovníka, aby pro něj bylo sdílení jeho znalostí (resp. jeho individuálního know-how) přínosem. Cílem sdílení znalostí je rozšířit informovanost o znalostech nejen mezi znalostními specialisty a členy top managementu, nikoliv pouze mezi členy týmu či týmů, ale po organizaci jako celku. V tomto případě hraje významnou roli komunikace v organizaci, která umožňuje rozpoznávat konflikty v poznacích a umožňuje překonávat předpojatost, jako základní překážky porozumění mezi lidmi. Bez sdílení znalostí nemůže dnes žádná organizace plně prosperovat a být schopná konkurence. Organizace v současném podnikatelském prostředí musí vytvářet strategické aliance, sdílet znalosti a spolupracovat i v mezinárodním měřítku. Navíc vznikající nová ekonomika spočívá v maximálních investicích především do kultury spolupráce, sdílení znalostí, důvěry, vzdělání a informačních technologií i sítí.

Dalším problémem změn v kultuře organizace je nutnost vytvoření vhodných **podmínek pro znalostní a tvůrčí pracovníky** s přihlédnutím k jejich mnohdy specifickým vlastnostem. Pro vedení kreativních pracovníků a podporu jejich činnosti nelze uplatňovat stejné postupy a měřítko jako na ostatní zaměstnance. Jde o únosné respektování toho, že kreativita je schopnost poměrně nestabilní, daří se jí spíše v méně strukturovaném prostředí (neorganizovaném), resp. v prostředí mírné neuspořádanosti až chaosu. Mezi charakteristické rysy tvůrčích osobností patří určitá hravost, pružnost, zpochybňování statu quo a dogmat předkládaných k věření či tradovaných, neustále požadavky na změny, někdy malá ochota pracovat v týmu, setrvání na názorech navzdory kritice, samostatnost v rozhodování i plánování atp. Mnohdy s těmito pracovníky není snadné „vyjít“, jsou často považováni za kverulanty, provokatéry, věčné nespokojence apod.. Je proto žádoucí je do jisté únosné míry ochraňovat, chápat a jejich vlastnosti využívat k přímé motivaci. Právě zpochybňování a

odstraňování existujících paradigmat a hledání neobvyklých řešení, je jednou z mála cest k objevům, vědeckému i technickému pokroku, k vyšší konkurenceschopnosti a k zisku.

Požadavek **motivace** je zásadním předpokladem pro využívání znalostí v co nejširší míře. Především u znalostních specialistů se jedná o změnu dosavadních motivačních prvků tak, aby sdílení znalostí, využívání kreativního myšlení a kritického myšlení bylo pro tyto pracovníky přínosem. Hlavním motivačním prvkem pro znalostní pracovníky je **reciprocita nově získaných znalostí** od těch, kterým pracovník sděluje své znalosti resp. své individuální know-how. Tedy za sdělené a předané znalosti získá předávající pracovník znalosti nové. Tato reciprocita může být realizována např. zařazením znalostního pracovníka do spolupracujícího týmu pracovníků srovnatelné úrovně, ve které existuje prostředí otevřené výměny a sdílení špičkových znalostí. Tato skutečnost vede ke vzniku nového vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Další možností je umožnit znalostnímu specialistovi účast na prestižních a nákladných odborných setkáních (kongresech, konferencích, sympóziích), kde pracovník získá řadu nových informací, znalostí, kontaktů i podnětů k přemýšlení. Tyto znalosti pak pracovník využije jak pro práci ve vysílající organizaci, tak pro zvýšení své individuální odbornosti a konkurenceschopnosti. Zcela demotivující je snaha některých vrcholových manažerů zúčastňovat se z titulu svého postavení takových prestižních akcí a monopolizovat si poté získané informace. Je zřejmé, že cena špičkového znalostního pracovníka musí růst v průběhu jeho spolupráce s organizací adekvátně k jeho přínosu, i když organizace nemá garantovanou jeho dlouhodobou spolupráci. V některých případech, při nedostatku kvalitních interních znalostních pracovníků, přistupují organizace i k reciprocitě znalostí s externími specialisty (např. zaplacení účasti na prestižní mezinárodní konferenci vysokoškolskému pedagogovi, za podmínky předání získaných informací, znalostí a materiálů, jejich zpracování z hlediska strategie vysílající organizace a využití při další externí spolupráci).

Kromě reciprocit sdílených znalostí očekává pracovník vysoký plat a odměny za mimořádné výsledky, resp. výkonnostní bonusy. Toto odměňování za poskytnutí znalostí do znalostního informačního systému organizace vyžaduje změnu firemní kultury, která není součástí odpovědnosti znalostního pracovníka ani znalostního manažera, ale musí být iniciována top managementem. Dalším motivačním prvkem pro znalostní pracovníky je **chápaní chyb**. Významně úspěšné jsou ty organizace, které si vytvořily takovou kulturu bezpečnosti resp. zabezpečení proti chybám, v níž jsou chyby chápány jako sice negativní, ale nevyhnutelný aspekt lidského života. Chyba je v nich považována **za investici do budoucnosti** a pouze opakovaná chyba za důvod represe. Výhodou takové kultury je skutečnost, že je oproštěna od obvyklého přehazování odpovědnosti za chyby a za vinu. Jde v ní o to, aby se pracovníci o chybě otevřeně dozvěděli, z chyby se poučili a chyba se neopakovala. Mechanismus organizace tak chybám předchází, minimalizuje jejich frekvenci a ztráty vzniklé chybami započítává do nákladů na vzdělávání pracovníků. A v neposlední řadě je nutno jako motivační faktor podstatně více využívat projevů uznání, respektu, **veřejné oceňování úspěchů a oceňování osobností**.

**Uchovávání znalostí** je dalším subsystémem firemní kultury umožňující budování paměti organizace a zamezení úniku znalostí odchodem zaměstnanců a znalostních specialistů. Základním nedostatkem je decentralizovaná správa znalostí v organizaci na jednotlivé útvary. V této situaci hrozí, že s ukončením práce jednotlivých týmů, a s odchodem klíčových zaměstnanců (manažerů, specialistů, znalostních a tvůrčích pracovníků) se ztratí i znalosti, které organizace využívala ke svému podnikání a na jejichž generaci po dlouhou dobu mnohdy vynaložila nemalé prostředky. Znamená to, že organizace mohou být velmi zranitelné v případě fluktuace zaměstnanců disponujících významnými tacitními znalostmi a může to pro ni znamenat vážné riziko. Demografický vývoj a složení pracovníků organizace

tak může stále více ovlivňovat její činnost a úspěšnost. Riziko úniku znalostí se týká třech skupin pracovníků

- pracovníků, kteří jsou propouštěni organizací z nejrůznějších důvodů;
- pracovníků, kteří z organizace odchází na vlastní žádost neb po dohodě;
- seniorů v důchodovém věku a důchodců.

U propouštěných pracovníků nelze očekávat, že se budou snažit, aby své tacitní znalosti, včetně sítě známostí a kontaktů předali před svým odchodem organizaci. Naopak – cítí se obvykle zatrpklí a svých znalostí chtějí využít jako své konkurenční výhody na trhu práce. Snaha po udržení znalostí těchto pracovníků v organizaci je obvykle předem určena k neúspěchu.

Pracovníci, kteří z organizace odchází na vlastní žádost nebo po dohodě, mohou být v mnoha směrech pro organizaci dále užiteční zejména z hlediska využívání jejich znalostí a známostí či kontaktů. S těmito bývalými spolupracovníky se vyplatí trvale udržovat dobré vztahy jednak proto, že se z nich mohou stát budoucí zákazníci, mohou lobovat pro svou původní organizaci, mohou být zpětně do organizace přijati a může jim být nabídnuta výhodná externí spolupráce v řešících týmech. Další možností uchování znalostí v organizaci je využívání bývalých zaměstnanců na krátkodobé úvazky nebo je zařadit jako externí členy interních pracovních týmů. Řada organizací využívá svých bývalých zaměstnanců jako **týmu stálých dočasných spolupracovníků**. V západní Evropě je již tato profesní alternativa poměrně dosti rozšířená, u nás je tento způsob rozšířen především u vysokoškoláků, žen na mateřské dovolené apod. U této alternativy uchování znalostí je významná vhodná motivace bývalých zaměstnanců. Motivací může být poskytnutí protihodnoty ve formě možnosti styku s bývalými spolupracovníky, přístup k explicitním znalostem organizace, pozvání na společenské události organizované bývalou firmou, pozvání na výcvikové programy v bývalé firmě zdarma nebo za sníženou cenu, podíl na udržování image bývalého zaměstnance jako vynikajícího specialisty apod. Uchování znalostí v organizaci významně napomáhá i její demografické složení. Ideálním stavem je, když v pracovním kolektivu organizace jsou vyváženě zastoupeny všechny generace – mladá, střední, starší i nejstarší. Každá generace má své přednosti, vědomosti, znalosti a zkušenosti, průběžně si je mohou předávat, a tak mohou společně zvyšovat a uchovávat intelektuální kapitál organizace.

Značným rizikem pro uchování a řízení znalostí v organizaci je současný trend nedostatečného **využívání znalostí seniorů**, jejich propouštění do důchodu a jejich přímá i nepřímá diskriminace. A přitom senioři jsou nejvýznamnější a nejcennější skupinou, pokud se týká znalostí. Společnost stárne a nabídka odborníků a specialistů začíná být výrazně nižší než poptávka a potřeba. Využívání znalostí seniorů a jejich celoživotních zkušeností ve znalostním středisku i v celé organizaci je proto vysoce žádané, i když ne každý starší pracovník je ochoten a schopen své znalosti předávat. Nejefektivnějšího využití naleznou senioři především v oblasti poradenské, konzultační, mentorské, lektorské, odborné a vzdělávací. Řadu předností, které mohou senioři organizaci nabídnout, nelze nalézt v žádné jiné demografické skupině spolupracovníků. Také motivační prvky seniorů se výrazně liší od ostatních pracovníků organizace. Cílem aktivní činnosti seniorů v organizaci již není jejich úspěch, ale jejich prospěch. K významným motivačním prvkům seniorů patří možnost prodloužení aktivní činnosti, odklad odchodu do důchodu, možnost práce v domácím prostředí, průběžné vzdělávání v rámci celoživotního učení a sociální i zdravotní péče. Demografický vývoj ve vyspělých zemích a snaha o maximální využití seniorů vede v současné době k rozpracovávání pojmu „**Age management**“, což znamená pečlivě zvažovat ekonomické i znalostní možnosti jednotlivých věkových skupin, a to jak na straně zaměstnanců, tak zákazníků. Nadcházející fáze vývoje společnosti bude vyžadovat více odpovědnosti, větší dávku motivace dosahovat špičkové výkony, většina populace bude muset

pracovat déle a produktivněji než odcházející generace apod. K tomu musí napomáhat kontinuální a cílená regenerace pracovníků tak, aby byli schopni podávat značné výkony až do vysokého stáří. Především vysoce kvalifikovaní pracovníci a manažeři se budou muset naučit chápat kariéru jako nekončící pracovní a životní proces, se všemi vzestupy, sestupy, přestupy, oklikami, křížovatkami a s fázemi, kdy je nutno pracovat naplno, kdy je nutno využít produktivní pauzu i odpočinkovou fázi. Kariéra se v nadcházející fázi vývoje společnosti bude řídit podle vzoru udržitelného rozvoje, který zdaleka neplatí pouze v ekonomice nebo v ekologii. Půjde o to, aby tento rozvoj byl vysoce produktivní, ale zároveň šetrný vůči pracovníkům. Je třeba v maximální míře předcházet u exponovaných pracovníků jevu „vyhoření“, jehož riziko při větších pracovních výkonech a vyšší intenzitě i produktivitě postupně vzrůstá. Proto je nutno v organizaci pečlivě zvažovat humánní, sociální a psychický přístup ke starším pracovníkům, jako zdrojům prověřených znalostí a v podstatě faktoru růstu i udržení intelektuálního kapitálu organizace.

### ***Restrukturalizace vzdělávacího procesu***

podle nových úkolů znalostního střediska, probíhajících a předpokládaných změn ve výrobních firmách i v oblasti služeb, a podle požadavků znalostní společnosti, je jedním ze zásadních a současně rizikových faktorů dalšího rozvoje. Efektivnost činnosti znalostního střediska bude ve významné míře záviset jak na investicích firmy do rozvoje znalostních pracovníků, specialistů a manažerů i na restrukturalizaci vzdělávacího procesu v celé společnosti. Z hlediska firmy jde o trvalé, cílené, diferencované a individuální investování do rozvoje- spoluzaměstnanců, kteří jsou pro strategický rozvoj organizace rozhodující. Jedná se o jejich aktivní i pasivní účast v nejrůznějších kurzech, na školeních, stážích, studijních pobytech, vědeckých o odborných setkáních apod., čímž se průběžně zvyšuje znalostní potenciál těchto pracovníků a současně i celkový intelektuální kapitál organizace. Zda se touto problematikou bude zabývat personální úsek organizace nebo její znalostní středisko není v této fázi podstatné. Jedná se o plynulý přechod k předem avizované **učící se organizaci** a celoživotnímu průběžnému vzdělávání jednotlivce. Transformace informačního střediska na středisko znalostní předpokládá nejen restrukturalizaci vnitroorganizačního vzdělávání a průběžného vzdělávání jednotlivce, ale také změnu celkového vzdělávacího systému společnosti a změnu požadavků na kvalitu jeho absolventů.

Problémy s diskutovanou transformací úzce souvisí s problematikou **zavádění znalostního managementu (KM) v organizacích**, kterou je možno charakterizovat těmito skutečnostmi:

- neakceptování reality, že současnou největší konkurenční výhodou je intelektuální kapitál organizace a především znalosti jejích spolupracovníků;
- podceňuje se osvojování, sdílení a řízení informací i znalostí, prosazuje se vysoká individuální soutěživost na úkor týmové spolupráce;
- není zájem o ekonomickou realizaci znalostního potenciálu zaměstnanců v rozporu s teoreticky proklamovaným významem informací a znalostí;
- převažuje taktické řízení nad strategickým, přičemž KM je záležitostí budoucnosti, na což dnes nebývá čas, myšlenková kapacita, chuť a někdy ani potřebné informace a znalosti;
- vrcholový management je zatím stále více vázán k minulosti (kterou aplikuje v přítomnosti), než k budoucnosti; převažuje tzv. tunová technologie, ukládání úkolů a odškrtnutí jejich plnění;
- stále přetrvává vertikální organizační struktura, která brzdí a oslabuje procesní řízení, kreativitu i přirozenou komunikaci napříč organizací;
- v organizacích není podporován volný tok informací a volná komunikace;
- přetrvává tradiční vnímání útvarů personalistiky, bez jasné koncepce a strategie rozvoje pracovníků;

- podnikatelská strategie organizace je zpracovávána výhradně interními pracovníky;
- povrchní znalostí principů KM, vedoucí ve svém důsledku k zařazení tohoto pojmu do stejné kategorie s astrologií, alternativním léčitelství, magií, ne-li přímo science fiction;
- určitá lhostejnost k poznání rychle postupujícího vývoje, někdy až k odmítání poznávat nové, neznámé, nezařazené, a to mnohdy z nedostatku času, pohodlnosti, někdy i ze zásady a neochoty riskovat;
- využívání informačních a komunikačních technologií v organizacích je již běžné, existence a docenění znalostí a znalostního specialisty je zatím zcela výjimečné.

Uvedený kritický rozbor předpokládaných problémů přechodu informačního střediska ve středisko znalostní nemůže podchytit všechny problémy, se kterými se pracovníci konkrétního informačního střediska i vrcholového managementu organizace při transformaci setkají. Může však napomoci vyjasnit celou problematiku, snížit rizika přechodu, zpřesnit požadavky na činnost znalostního střediska, na kulturu organizace, na součinnost s personálním odborem i na implementaci znalostního managementu v organizaci.