

RIADENIE ZNALOSTÍ



Riadenie znalostí je založené na uvedomelej práci s nositeľmi a vlastníkmi znalostí-ľuďmi.

Riadenie znalostí

- Úmyselná činnosť, ktorej cieľom je zaistiť, aby ľudia mali v pravú chvíľu, pravé znalosti.
- Organizácie, ktoré vedia, ako riadiť znalosti a robia to uvedomele, **dosahujú úspechu v krátkej dobe.**
- Uvedomele riadenie znalostí môže výrazne **zlepšiť prácu organizácie** a tým aj jej **celkovú výkonnosť.**
- Riadenie znalostí nie je založené na informačných systémoch, ako riadenie dát a informácií.
- Na riadenie znalosti nie je potrebné vynakladať veľké prostriedky, často stačí **optimalizovať trh znalostí.**

Znalosť

Znalosť = informácia + x

x-predchádzajúce znalosti, schopnosti a skúsenosti, mentálne modely, vzťahy, hodnoty a princípy, podľa ktorých žijeme, to, v čo veríme.

Znalostný pracovník

Človek, ktorý má **špecifickú znalosť, alebo súbor znalostí.**

Typy znalostí

Explicitná znalosť

- Je ju možné vyjadriť formálnym a systematickým jazykom (vysloviť, napísať, nakresliť, alebo znázorniť) pomocou dát.
- S určitým zjednodušením platí, že **explicitná znalosť je vlastne informácia.**

Tacitná znalosť

- Je vytváraná interakciou explicitných znalostí a skúseností, schopností, intuície, osobných predstáv, mentálnych modelov jedinca.
- Je spojená s činnosťou, postupmi, rutinami, ideami, nápadmi, hodnotami a emóciami.
- S určitým zjednodušením platí, že **tacitná znalosť je „x“ z definície znalosti.**

Konverzia znalostí

- **Socializácia: konverzia tacitných znalostí na tacitné znalosti**-odovzdávanie znalostí.
- **Externalizácia: konverzia tacitných znalostí na explicitné**-príbehy, príklady, modely, zaznamenanie znalostí.
- **Kombinácia: konverzia explicitných znalostí na explicitné znalosti**-spájanie znalostí.
- **Internalizácia: konverzia explicitných znalostí na tacitné znalosti**-osvojenie znalostí.

Znalostné stratégie

Kodifikačná

- Organizácia pracuje s **explicitnými znalosťami.**
- Organizácie vyhľadávajú pracovníkov schopných pracovať s počítačom a generovať znalosti v databáze.

Personalizačná

- Organizácia pracuje hlavne s **tacitnými znalosťami**.
- Podpora zdieľania znalostí a priama komunikácia medzi pracovníkmi.
- Organizácia zamestnáva alebo spolupracuje s expertmi.

Odovzdávanie a zdieľanie znalostí

Nástroje zdieľania tacitných znalostí:

- Rozprávanie príbehov
- Učňovstvo
- Komunity

Trh znalostí

Subjekty trhu znalostí

- Predávajúci-má konkrétne znalosti.
- Kupujúci-hľadá znalosti, ktoré potrebuje.
- Sprostredkovatelia-ich úlohou je zaistiť, aby sa kupujúci stretol s vhodným predávajúcim.

Cena znalostí

- Je určovaná: nákladmi na získanie a tvorbu znalostí, jej hodnotou a dostupnosťou.
- „Zadarmo“ sa znalosť odovzdáva z dôvodov: **reciprocity** (pracovník očakáva, že keď poskytne on znalosť, v budúcnosti dostane on inú znalosť), **reputácie** (pracovník si zlepšuje svoj imidž), **altruizmu** (pracovníkovi nejde o odmenu, ale o rozšírenie znalosti).
- Výmena znalosti môže prebiehať fyzicky aj virtuálne (IS/IT).
- Pre fungovanie trhu znalostí je dôležitá **dôvera**.

Signály trhu znalostí

- Informujú, kde sa v organizácii nachádza konkrétna znalosť a ako sa k nej dostať.
- Formálne signály trhu znalostí-pozícia a vzdelanie.
- Neformálne signály trhu znalostí-neformálna znalostná sieť.
- Trh znalostí funguje správne iba vtedy, ak je dôsledne riadený a podporovaný vrcholovým a stredným manažmentom.

Postup zavedenia riadenia znalostí

Vzdelávanie

- Definovanie znalosti a riadenia znalostí spôsobom, ktorý pracovníci pochopia.
- Vysvetlenie, prečo je nutné znalosti riešiť.

Príprava projektu

- Definovanie cieľov riadenia znalostí pre konkrétnu organizáciu.
- Určenie znalostnej stratégie.
- Menovanie manažéra, zodpovedného za znalostné aktivity.
- Identifikácia jednotlivcov, ktorí sa už riadením znalostí nejakým spôsobom zaoberali.
- Vytvorenie medzifunkčných skupín a zadanie konkrétnych úloh.
- Určenie zodpovedných osôb a zaistenie podpory.
- Príprava pilotného projektu, ktorý umožní vyskúšať si riadenie znalostí v praxi.

Pilotný projekt

- **Metodika riadenia znalostí**
- Postup projektu riadenia znalostí.
- Postup modelovania znalostí v softvérovom nástroji.
- **Mapovanie znalostí**
- Definovanie znalostí.
- Priradenie znalostí k procesom.
- Priradenie znalostí k funkčným miestam.
- Priradenie znalostí k zamestnancov.

- Preukázanie pomocou pilotného projektu užitočnosti riadenia znalostí.
- Poučenie sa z pilotného projektu.

Rozširovanie a podpora riadenia znalostí v organizácii

- Stanovenie základných pravidiel pre prácu so znalosťami.
- **Meranie úrovne znalostí**
- Hodnotenie znalostí zamestnancov.
- Rozvoj znalostí zamestnancov.

Inštitucionalizácia riadenia znalostí

- Prijatie oficiálnej znalostnej stratégie.
- Vytvorenie samostatného rozpočtu pre znalostné aktivity.
- Zmena organizačnej štruktúry na štruktúru vhodnú pre prácu so znalosťami.
- Zavedenie riadenia znalostí v celej organizácii.

Výhody riadenia znalostí

- **Znovapoužitelnosť**-čas, náklady, zvýšenie finančnej výkonnosti organizácie.
- **Rýchle vyhľadanie** zamestnanca so znalosťami-čas.
- **Zvyšovanie úrovne znalostí zamestnancov**-rozvoj zamestnancov.

Pokiaľ máte záujem o zavedenie riadenia znalostí vo vašej organizácii, rada sa s vami podelím o svoje skúsenosti.

Literatúra:

[1] Ludmila Mládková, Manažment znalostí v praxi, Professional Publishing, 2004

Pekný víkend vám praje

Marta Krajčiová