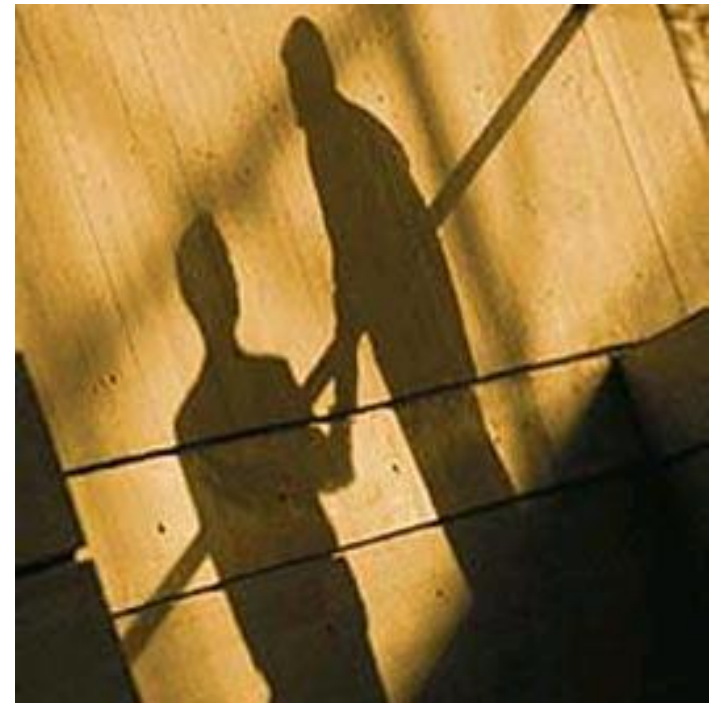


# Řízení znalostí

ZIM 2012



Obázek z <http://www.knowledgemarket.com/overview.html>

# Obsah

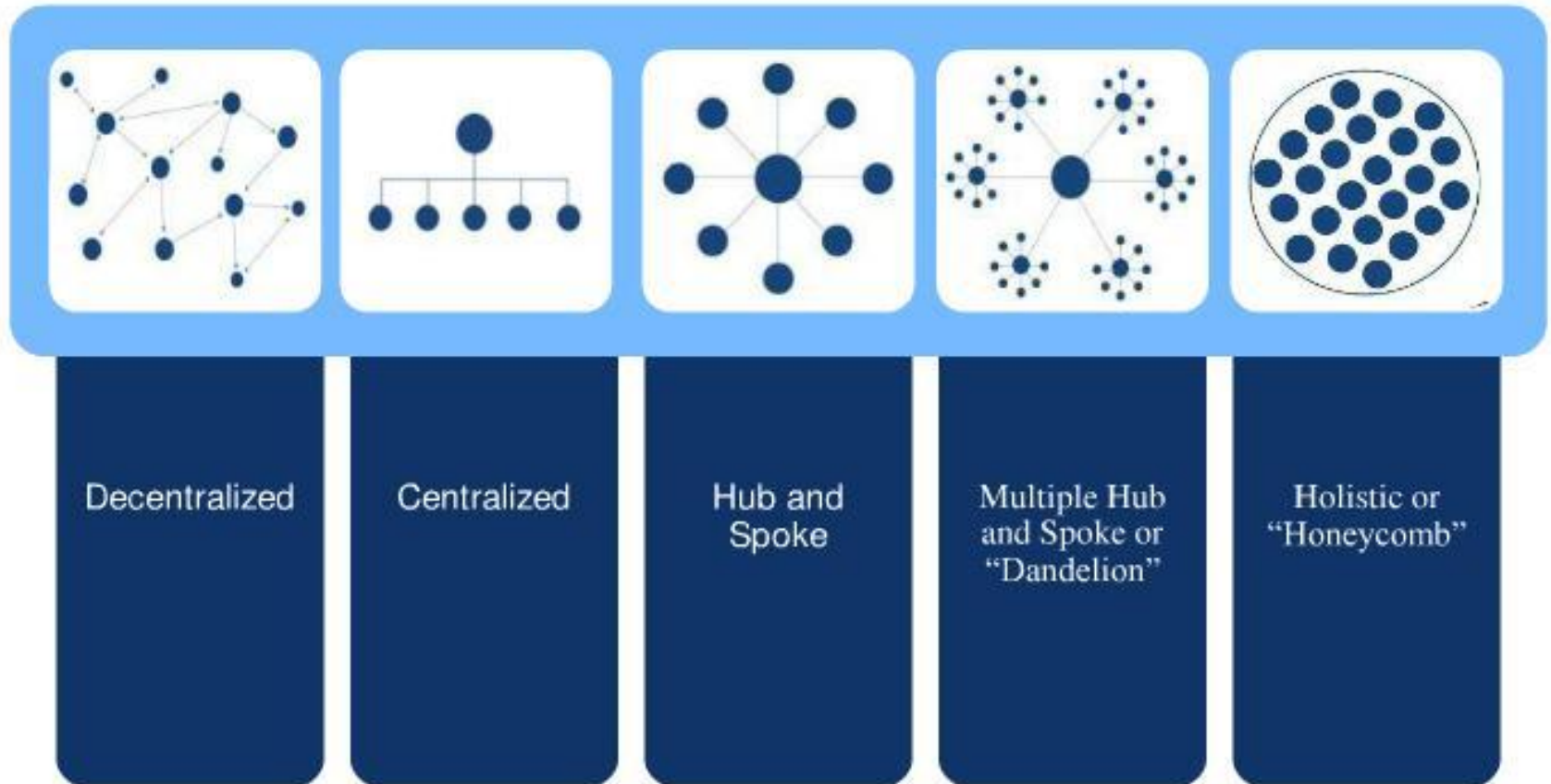
- Co je řízení znalostí
- Znalostní strategie
- Řízení tvorby a výměny znalostí
- IS/IT podpora

# Řízení znalostí

- Způsob, jakým organizace zachází se svými znalostmi
  - nutno podchytit explicitní i tacitní
- Soulad s cíli organizace (podnikatelskými)
- Strategie podnikatelská
  - strategie práce se znalostmi
  - způsoby práce s informacemi a lidmi
    - » modulo organizační struktura

# **FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ**

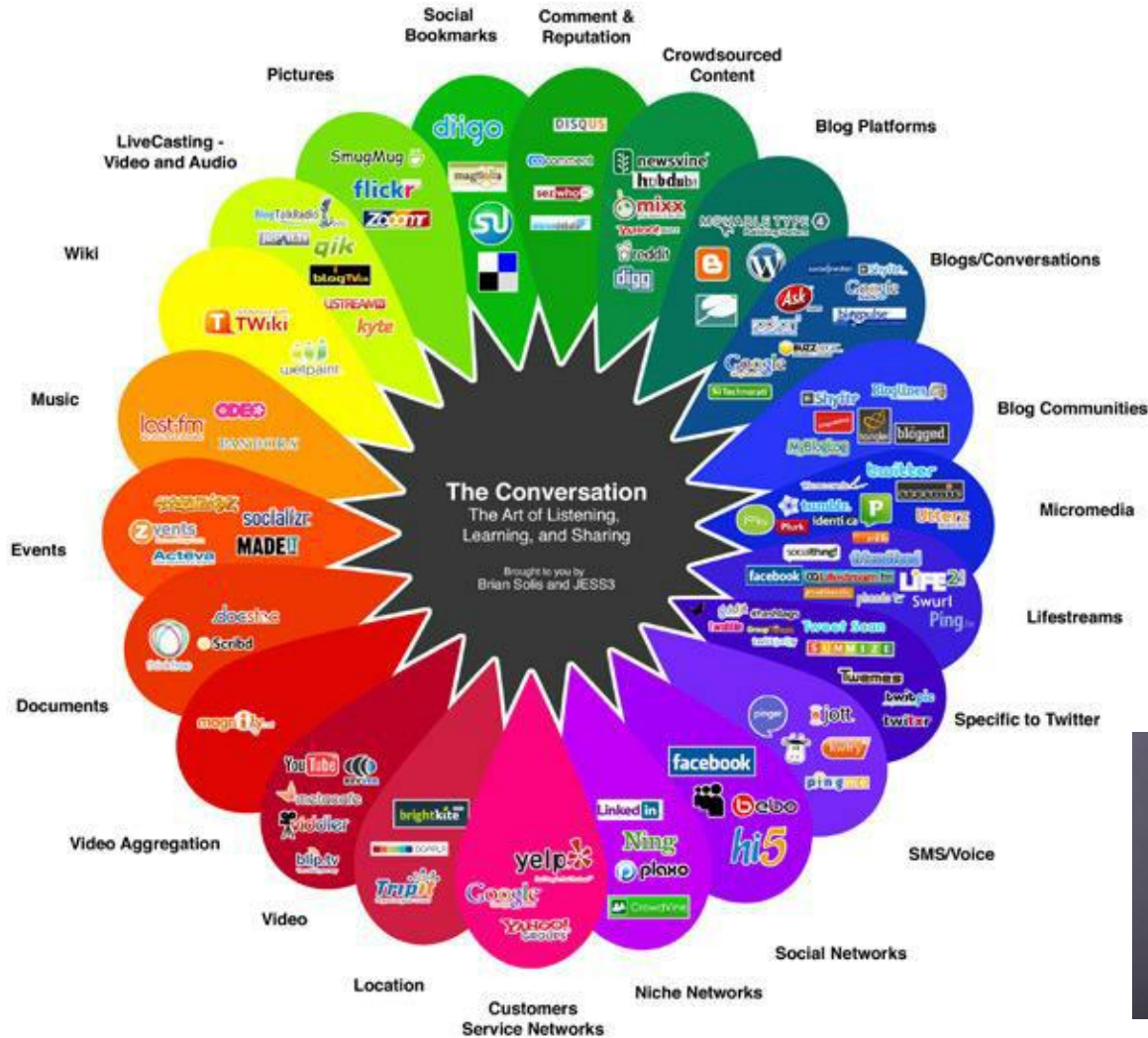
# Jak funguje organizace?



# Organizační struktury a znalosti

- Způsob řízení organizace ovlivňuje práci se znalostmi
- **shora dolů** – hierarchie, znalosti a rozhodování ve vrchních vrstvách
  - internalizace a kombinace
- **ploché** – znalosti a rozhodovací pravomoci v nižších vrstvách
  - socializace a externalizace
- **kombinované** – vyšší management řeší strategii, střední spoludefinuje a realizuje
  - SECI

# Jak fungují lidé?



Social media  
Social computing  
Web 2.0  
Enterprise 2.0  
Crowdsourcing



# Znalostní strategie

- Podle prioritního druhu znalostí
- **Kodifikační strategie**
  - dominuje práce s explicitní znalostí
  - opakované postupy, analýza dat
  - orientace na IS/IT podporu a rutinní pracovníky
- **Personalizační strategie**
  - dominuje potřeba kreativní práce
  - individuální přístup k řešení (zákazník, problém)
  - orientace na budování znalostí expertů



# Trh znalostí

- „Místo“ kde v organizaci probíhá výměna znalostí explicitních i tacitních.
- Role
  - prodávající
  - kupující
  - zprostředkovatel
  - tržiště
- “Pochopení a uvědomělé řízení trhu znalostí může značně zlepšit výkony organizace.”

Jádro knowledge managementu

# Faktory ovlivňující strategii

- Převažující typ znalostí (tacitní, explicitní)
- Jaké typy konverzí znalostí jsou hlavně potřeba
- Jaký je typ a rychlost práce lidí
  - vědecká, technická, se zákazníky, řešení problem, návrh, výroba, ...
- Jaké vztahy mají zaměstnanci mezi sebou
  - jaké teď, jak vztahy vznikají, jak se lidé seznamují
  - zda existují nějaké skupiny na které je možné navázat
- Jaké kulturní a jiné zvyklosti mají lidé, jaká je jejich různost
- Jaké nástroje jsou k dispozici a jak je lidé umí používat
- Kolik zdrojů je k dispozici pro zavádění a podporu znalostního program
- Řešíme krizovou situaci nebo budujeme základy dlouhodobé strategie
- Co od programu očekáváme za výsledky, přínosy, jak má vypadat úspěch

# **JAK ZAVÉST ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ**

# Portfolio techniek

## 46 Selecting and Designing Knowledge Management Approaches

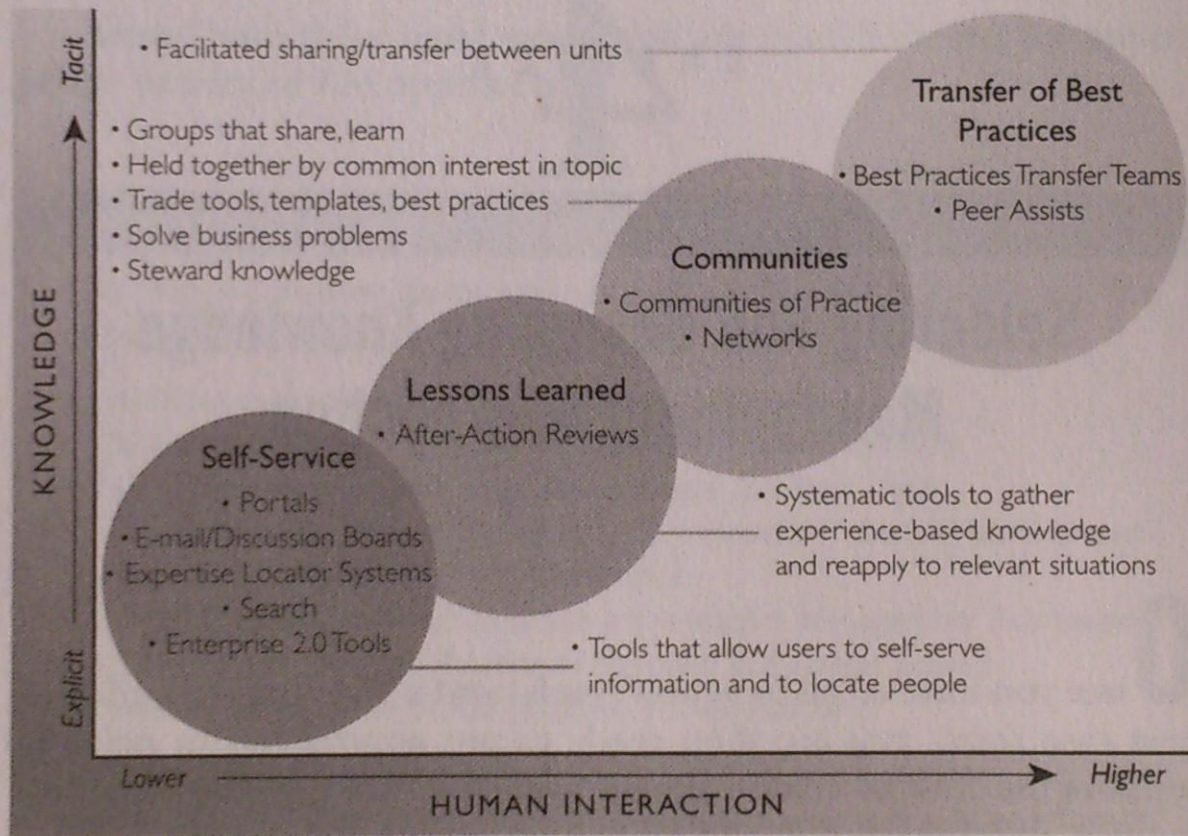
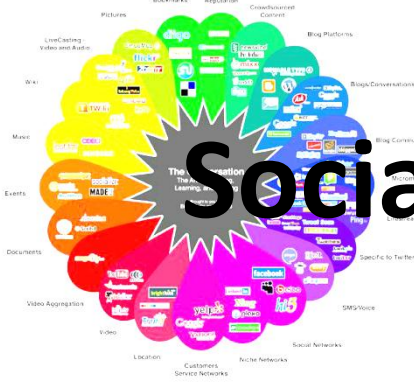


Figure 4.1 Categories of KM Approaches

# Postup zavádění

- Můžete na to udělat Big Project...
- ... ale jde o celkovou „kulturu sdílení“ vyplývající z jednotlivých činností a vztahů lidí
  
- **Jít příkladem**
- **Propagovat**, propagovat, propagovat
- **Oceňovat** a vyzdvihovat
- **Podporovat kreativitu** a zábavnost



# Social networking v organizaci

- Když to nepodpoříte, budou to dělat jinde
- Napodobujte, sledujte, důvěřujte, prověřujte

# Role a činnosti

- Aby to fungovalo, musí to někdo koordinovat
- **Řídící výbor** (governance)
  - Strategie, finance, podpora, soulad napříč organizací
- **Výkonná skupina** (core group)
  - Business case, plánování, tvorba a zavádění postupů, komunikace, monitorování
- **Lídr**
  - Komunikace mezi vrstvami organizace, vize, zkušenosti
- Týmy pro postupy
- Správci obsahu, konzultanti, champion users

# **JAK VYHODNOCOVAT PRÁCI SE ZNALOSTMI**

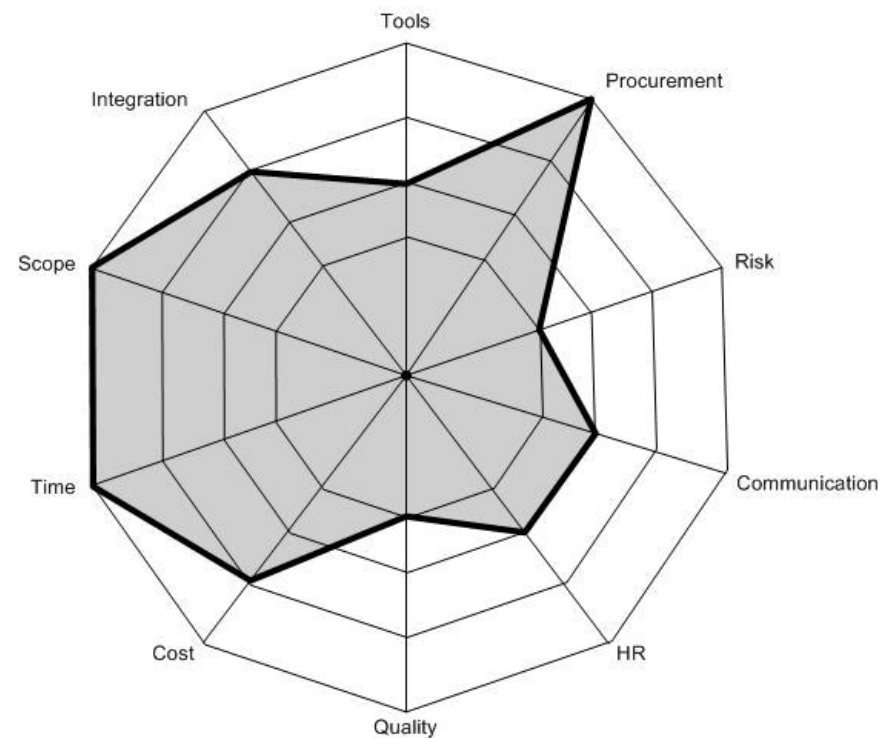


# Ohodnocení znalostí

- Cena ovlivněná
  - Náklady na pořízení a tvorbu
  - Hodnota
  - Dostupnost
- Znalostní aktivity nutno měřit kvůli
  - kontrole
  - vyhodnocení prostředků (investic)
  - učení a zpětné vazbě pro management

# Způsoby měření a vyhodnocení (1)

- Obecně goal-question-metric přístup
  - trendy, kroky na základě zjištěných hodnot
- Pavouk
  - stanovení ukazatelů →  
stupnice →  
ohodnocení



# Co měřit a jak

- Metriky aktivity
  - jak hodně jsou lidé zapojeni do procesů ZM
- Metriky efektivity procesů
  - jak dobře tečou znalosti a informace tam, kde jsou potřeba
- Hodnocení výkonnosti a výstupů
  - jaký výsledek má ZM na úrovni byznysu
- Od všeho něco, zavést a vylepšovat

# Metriky aktivity

- Příspěvky, komentáře, reakce
  - Počty stažení / shlédnutí
  - Reakční doba na dotazy
  - ...
- 
- Znalostní komunity x top-down řízení
  - Snaha o „in the flow“

# Metriky efektivity procesů

- Vázané na typy aktivit => efekty ZM
- Příklad: best practices
  - Pracnost zachycení nejlepších praktik
  - Spokojenost uživatelů praktik s jejich popisem, dostupností, podporou
  - Doba od zachycení (popisu) praktiky po její využívání
  - Míra využití jednotlivých praktik

# Hodnocení business přínosů

- Přímé výsledky
  - ROI, míra zvýšení obratu či počtu obchodních případů, ...
- Balanced Scorecard
  - zahrnutí nehmotných aktiv do finančních ukazatelů
  - sledování cílů a výkonů v komponentách: finance, zákazníci, znalosti (pracovníci), procesy
- Value Added Intellectual Potential (VAIP)
  - znalostní práce: množství nekoreluje s množstvím výstupů
  - poměr mezi přidanou hodnotou (celkové výnosy minus náklady na jiné než lidské zdroje) a lidským kapitálem (celkové náklady na pracovníky)

# Jak vybrat a zavádět metriky

For example, IBM's KM core group follows these eight steps:

1. Determine organizational objectives and strategy and how the KM approach will help achieve those goals.
2. Determine the purpose of the KM approaches to be implemented.
3. Determine how the measures will be used and who will use them.
4. Determine which measurement framework (balancing leading and lagging indicators or quantitative and qualitative data) is best.
5. Determine what should be measured.
6. Determine how the measures will be collected and analyzed.
7. Determine what can be learned from the measures and what actions should be taken.
8. Revisit the organizational objectives and align measurements.