

Manažment ľudských zdrojov a organizačný rozvoj ako východisko znalostného manažmentu

Mária Antošová¹

Human resources management and organizational development as a basis for the knowledge management

Effective usage of people's knowledge, abilities and creativity of people is becoming the key for successful performance in competitive environment of the global economy. Creation of a new discipline – the knowledge management is a reaction to this trend. It includes all progress trends of the recent years and furthermore, it tries to develop a systematic method how to identify, obtain, maintain, and use the intellectual capital. Nowadays, nobody doubts that success of every company on the global market in great extent, depends on how fast it can adjust to quick changes of the business environment. This is also one of the reasons why human capital is becoming a crucial and more valuable factor. Currently, during the era of globalization, the changes are extremely fast therefore it is necessary that companies to reassess instruments and procedures that have been used so far. A proper way is to activate the whole system, think about organizational development and through that change acquire such a system that will be suitable for rapid change in business.

Key words: human resources management, organizational development, knowledge management, management of change, knowledge, company culture

Úvod

Obsahová stránka manažmentu ľudských zdrojov v podniku má byť odrazom toho, čo očakáva manažment podniku od personálnych aktivít líniových manažérov a personalistov. Predpokladom je, že výstupy sú najmä vo formovaní personálu, neustálom rozvoji ľudského potenciálu, vytváraní klímy, ktorá motivuje zamestnancov k plneniu podnikových cieľov. Patrí k nim tiež organizovanie činností a vytváranie prostredia, ktoré umožňuje získavať, motivovať a stabilizovať ľudí potrebných pre zabezpečenie súčasných a budúcich pracovných činností.

V súčasnosti musí moderný manažment ľudských zdrojov často odpovedať na zdanlivo jednoduché otázky manažérov typu:

- Čo robia naši zamestnanci?
- Sú jednotlivé činnosti na pracovných miestach zoskupené účelne?
- Chápu ľudia v organizácii svoje roly vo vzťahu k jej cieľom dostatočne?
- Robíme všetko, čo by sme mali robiť a nerobíme nič, čo by sme robiť nemali?
- Potrebujeme naozaj toľko úrovni riadenia, koľko v súčasnosti máme?

Takéto a podobné otázky sa bezprostredne dotýkajú ľudí a musia sa nimi zaoberať okrem vrcholových manažérov aj všetci ostatní manažéri, tí na nižších stupňoch riadenia, ako aj personalisti, ktorých záujmom je okrem efektívnosti manažmentu aj spokojnosť, stabilita a lojalita pracovnej sily. Projektovanie podnikovej architektúry, vytváranie organizácie a všetky zmeny v nej sa v podstate týkajú ľudí a práce, ktorú títo ľudia vykonávajú na jednotlivých pracovných miestach. Práve personalisti môžu prispieť k procesu vytvárania organizácie alebo zmien v nej, pretože rozumejú faktorom ovplyvňujúcim organizačné správanie.

Organizovanie ako proces

Proces organizovania je všeobecne charakterizovaný ako: „...vytváranie, rozvoj a udržiavanie systému koordinovaných činností, v ktorom jednotlivci a skupiny ľudí kooperujú v záujme spoločne pochopených

¹ PhDr. Mária Antošová, PhD., Ústav podnikania a manažmentu, F BERG, TU v Košiciach, Park Komenského 19, Slovensko, maria.antosova@tuke.sk

(Recenzovaná a revidovaná verzia dodaná 28. 1. 2010)

a dohodnutých cieľov“. Kľúčovým slovom v tejto definícii je systém - organizácia je systém, ktorý pod vplyvom prostredia, v ktorom existuje a funguje, má štruktúru, obsahujúcu formálne, aj neformálne prvky.

Organizácia nie je nič statické - sústavne prebiehajú rôzne zmeny v samotnom subjekte, v prostredí, v ktorom operuje, u ľudí, ktorí v ňom pracujú, atď. To najlepšie, čo sa dá urobiť, je optimalizovať konkrétne procesy, pamätať si, že ak sa vytvorí akákoľvek štruktúra, bude závislá na okolnostiach prostredia organizácie a že jedným z cieľov, ktoré musí splniť, je dosiahnuť súlad medzi svojou štruktúrou a týmito okolnosťami.

Organizačný rozvoj

Organizačný rozvoj sa týka plánovania a realizácie programov zlepšovania efektívnosti fungovania organizácie a jej reakcií na zmeny. Cieľom je zabezpečiť plánovitý a premyslený prístup k zlepšovaniu efektívnosti organizácie. Za efektívnu možno považovať takú organizáciu, ktorá plní svoj účel tým, že uspokojuje prania a potreby všetkých, ktorí sú na nej zainteresovaní, prispôsobuje svoje zdroje príležitostiam, pružne sa adaptuje na zmeny v prostredí a vytvára kultúru, ktorá zvyšuje oddanosť, kreativitu a vzájomnú dôveru.

Ak chápeme organizačný rozvoj ako proces, nie štruktúru, rozhodujúcou otázkou je postup – t.j. AKO, nie ČO robiť. Proces sa týka spôsobu, akým ľudia konajú a navzájom na seba pôsobia. Je to záležitosť rolí, ktoré ľudia hrajú, aby zvládli udalosti a situácie, ktorých sa zúčastňujú iní ľudia a aby sa adaptovali na meniace sa okolnosti.

Organizačný rozvoj je rozsiahly a všeobecnejší termín pre prístupy smerujúce k zmene procesov, kultúry a správania sa v organizácii ako celku, alebo v niektorej jej časti. Tieto zmeny sa sústreďujú na správanie sa skupín a jednotlivcov, ale vždy v súvislosti s organizáciou a s tým, čo je potrebné urobiť pre zlepšenie jej efektívnosti. Podľa M. Armstronga (2002) tieto prístupy zahŕňajú:

- rozvoj organizácie,
 - riadenie zmeny,
 - transformáciu organizácie,
 - komplexné riadenie kvality,
 - riadenie pracovného výkonu zamestnancov,
 - profesijné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
 - podnikovú kultúru a jej zmenu,
 - reengineering podnikových procesov [1].
- *Rozvoj organizácie* (chápaný ako súčasť organizačného rozvoja) je najčastejšie reakciou na zmenu, stratégiou zameranou na zmenu presvedčenia, postojov, hodnôt ľudí a štruktúry organizácie tak, aby sa mohla lepšie prispôbiť novým technológiám, trhom, výzvam a rýchlosti samotnej zmeny. Je to plánovaný systematický proces, v ktorom sa zásady a postupy aplikovanej psychológie a sociológie zavádzajú do existujúcej organizácie za účelom jej zefektívnenia. Organizácia je často donútená k svojej transformácii v dôsledku vzniknutých problémov, nových výziev, či vonkajších tlakov. Očakávaním sú aj rafinovanejšie postupy v riadení ľudí, nevynímajúc procesy manažmentu znalostí.
 - *Riadenie zmeny* predpokladá proces, ktorý začína uvedomením si potreby zmeny. Analýza takejto situácie a faktorov, ktoré ju spôsobili, vedie k diagnóze jej špecifických charakteristík a k určeniu smeru, ktorým budú podniknuté ďalšie kroky. Ďalej je nutné rozhodnúť aké cesty budú zvolené, aby sa organizácia dostala do žiaducej situácie. Práve obdobie prechodu je kritickou fázou procesu zmeny, keď sa objavujú problémy zavádzania zmien týkajúce sa napr. odporu niektorých ľudí k zmenám, nízkej stability, vysokej miery stresu, energie zameranej nesprávnym smerom, vzniku konfliktov, straty podnetov a podobne. Preto je dôležité predvídať reakcie a pravdepodobné prekážky zavádzania zmeny. Tí ľudia v organizácii, ktorí chcú zmenu, musia byť dostatočne pevní vo svojich cieľoch, ale aj dostatočne pružní, ak ide o prostriedky. To vyžaduje poznať rôzne doteraz vytvorené modely zmeny a porozumieť im.
 - *Transformácia* všeobecne predpokladá zmenu tvaru, štruktúry, či povahy niečoho. *Transformácia organizácie* je procesom, ktorý zabezpečí, že organizácia môže vytvárať a realizovať programy hlavných zmien s cieľom strategicky reagovať na nové požiadavky a trvalo efektívne fungovať v dynamickom prostredí, v ktorom pôsobí. Aktivity transformácie organizácie sa môžu týkať radikálnych zmien štruktúry, kultúry a procesov v organizácii. Program transformácie je orientovaný podnikateľsky, zameriava sa na získanie konkurenčnej výhody, ako aj na zvyšovanie pridanej hodnoty

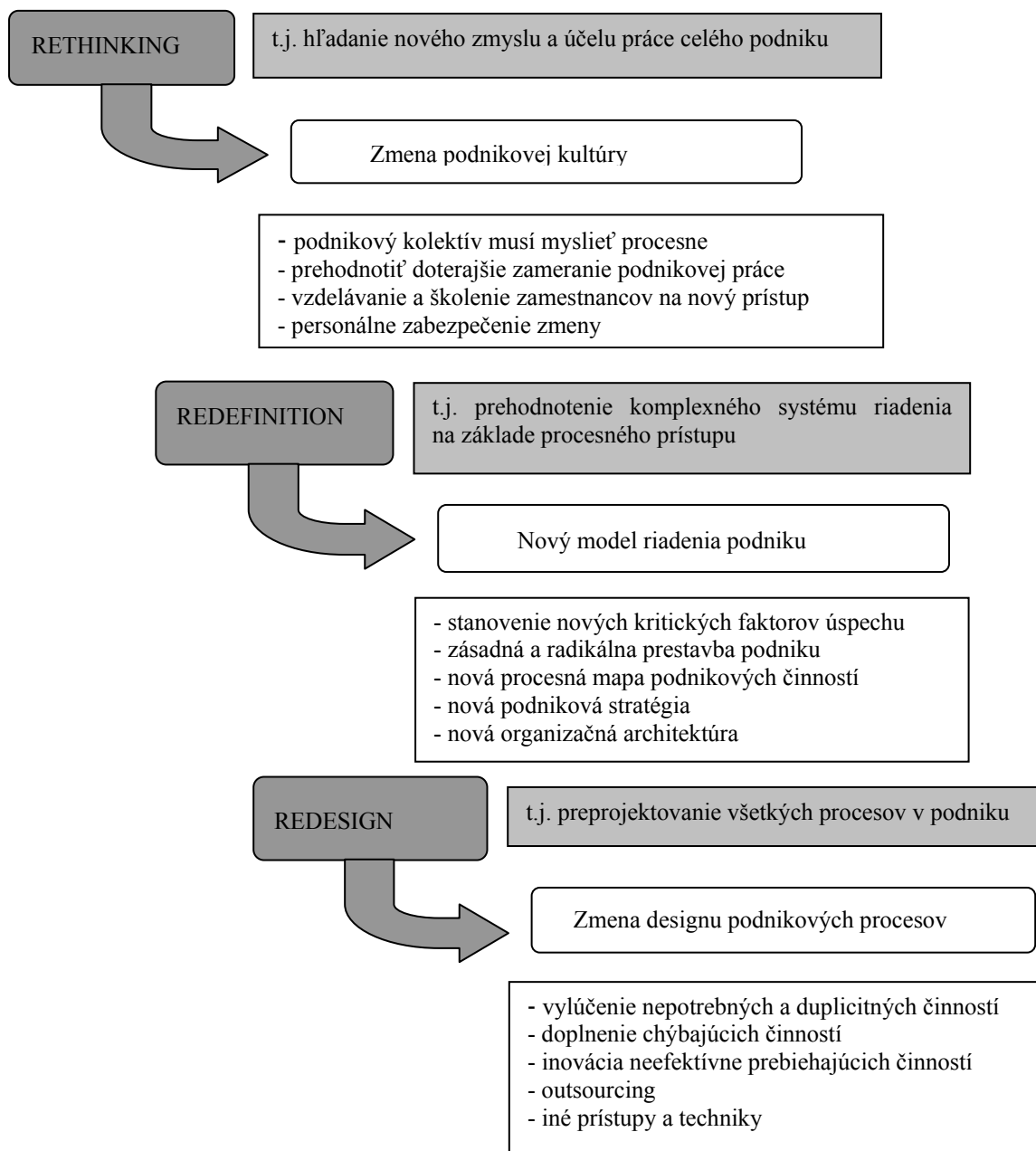
pre vlastníkov organizácie. Predpokladom jeho úspešnej realizácie je líder, ktorý dokáže aktivizovať a získať ostatných zamestnancov, aby sa usilovali o dosiahnutie spoločných vyšších cieľov.

- *Komplexné riadenie kvality* je intenzívne, dlhodobé úsilie smerujúce k vytvoreniu a udržaniu vysokej úrovne kvality výrobkov a služieb, ktorú očakávajú zákazníci. V organizácii môže mať značný vplyv na vytváranie kultúry a procesov v nej. Cieľom je významne zvýšiť povedomie všetkých zamestnancov o tom, že kvalita je životne dôležitá pre úspešnosť organizácie a jej budúcnosť. Podnik musí byť premenený na niečo, čo existuje preto, aby uspokojovalo potreby zákazníkov čo najlepšími spôsobom.
- *Riadenie pracovného výkonu zamestnancov* sa v modernej organizácii považuje za dôležité východisko na zdokonalenie jej fungovania. Pracovný výkon vždy bol a je podstatným ukazovateľom efektívnosti a konkurenčnej schopnosti. Je to pochopiteľné, pretože každá organizácia zamestnáva ľudí práve preto, aby podávali žiaduci pracovný výkon a plnili tak jej ciele. Neodmysliteľnými faktormi v tomto procese sú pracovné, resp. zamestnanecké vzťahy a s nimi súvisiaci štýl vedenia uplatňovaný na pracovisku, ako aj prvky komunikácie. Moderný prístup manažmentu ľudských zdrojov zdôrazňuje potrebu vytvárania pracovných úloh a pracovných miest tak, aby čo najviac vyhovovali schopnostiam a preferenciám každého zamestnanca. Táto zásada je východiskom aj nového prístupu k riadeniu pracovného výkonu a jeho hodnoteniu. Riadenie pracovného výkonu sa tak týka navzájom súvisiacich procesov práce, riadenia, rozvoja a odmeňovania. Je nástrojom dosahovania lepších výsledkov podniku, tímov a jednotlivcov pochopením a riadením výkonu v dohodnutom rámci plánovaných cieľov, noriem a požadovaných kompetencií. Je to proces uplatnenia spoločného chápania toho, čo má byť dosiahnuté a prístup k riadeniu a rozvoju ľudí takým spôsobom, ktorý zvyšuje pravdepodobnosť, že to bude dosiahnuté krátkodobo aj dlhodobo. Na tomto základe sú vytvárané pracovné úlohy, hodnotený zamestnanec a jeho výkon, prebieha odmeňovanie, realizuje sa vzdelávanie a rozvoj personálu [2].
- *Profesijné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov* je ďalším z predpokladov zvládnutia nových úloh náročného podnikateľského prostredia. Vzdelanosť patrí dnes k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Požiadavky na vedomosti a zručnosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia a aby človek mohol fungovať ako pracovná sila, musí neustále prehlbovať a rozširovať svoje vedomosti a zručnosti. Dnes už nežijeme v dobe, keď človek počas svojej ekonomickej aktivity vystačil s tým, čo sa naučil v priebehu prípravy na povolanie. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v dnešnej modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom, musí byť permanentné a zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien. A v tomto procese zohráva stále väčšiu úlohu podnik a ním organizované vzdelávacie aktivity. Dnes si už čoraz viac zamestnávateľov uvedomuje, že základom úspechu v každom druhu podnikania je správne vybraný a odborne zdatný personál. Keďže vývoj, vzťahy v spoločnosti, podmienky trhu a ďalšie faktory výrobného a obchodného procesu, vrátane služieb podliehajú neustálym zmenám, je nevyhnutné v predstihu, či priebežne s týmito zmenami počítat a všetkých zamestnancov systematicky vzdelávať. Plnenie úloh organizácie, ktorej cieľom je uspokojenie potrieb zákazníka v akejkoľvek oblasti podnikania predpokladá mať dokonale pripravený personál [2].
- *Podniková kultúra* už prestáva byť pre slovenských manažérov neznámym pojmom, mnohí ju chápu ako dôležitý faktor výkonnosti a konkurencieschopnosti organizácie, stáva sa neoddeliteľnou súčasťou moderného manažmentu. Predstavuje niečo zjavné existujúce, čo sa nedá nariadiť, často ani vysvetliť, ale výrazne ovplyvňuje fungovanie subjektu. Podchytiť a využiť túto problematiku v riadení však nie je jednoduché. Základom každej podnikovej kultúry je adekvátny kvalitný pracovný potenciál, t.j. dostatočný počet zamestnancov vo vyhovujúcej štruktúre, ale aj ich talent, vedomosti a schopnosti. Kvalita personálu, jeho strategicky podporované prístupy, postoje, aktivita, spôsoby konania a správania sú predpokladom vytvárania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod. Organizačný rozvoj predpokladá riadené formovanie podnikovej kultúry, resp. jej prípadnú zmenu, čo možno realizovať napr. modelom kľúčových kompetencií organizácie, ktorý spája tri úrovne - strategickú, úroveň vedenia a rozvoja ľudí a úroveň výsledku u zákazníka. Takýto model umožní presne špecifikovať merateľné premenné a teda aj vyhodnocovať rozvoj podnikovej kultúry. Nevyhnutnosťou je pridržať sa jasne formulovaných kľúčových kompetencií a ich prejavov na všetkých týchto úrovniach, ako aj podporiť celý proces kvalitnou internou, aj externou komunikáciou.
- *Reengineering podnikových procesov* je v súčasnom manažmente jedna z najradikálnejších metód zmien. Znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Úvodom je potrebné hľadať nový zmysel a účel práce celého podniku

(rethinking), zásadne prehodnotiť model podnikového riadenia (redefinition) a preprojektovať kľúčové a pomocné podnikové procesy (redesign). Reengineering využívajú podniky, ktoré:

- o majú veľké problémy a nemajú inú možnosť prežitia, t.j. majú vysoké náklady, nízku úroveň kvality, odliv zákazníkov, ap.
- o ešte nemajú problémy, ale ich vedenie má dostatok predvídavosti a uvedomuje si, že môžu nastať,
- o sú vo výbornej pozícii, vedenie je ambiciózne a agresívne, reengineering považujú za prostriedok upevnenia svojho vedúceho postavenia. [7]

Komplexne je tento proces znázornený na obr. 1 (upravené podľa Majtán, 2008, s.98)



Obr.1. Reengineering podnikových procesov.

Fig. 1. Reengineering of business processes.

Moderný manažment v procese zmien a znalostný manažment

Organizačný rozvoj ako reakcia na zmeny je súčasťou prechodu od priemyselnej spoločnosti do spoločnosti založenej na znalostiach, ktorej ekonomickou základňou je tvorba a výmena tovarov nemateriálnej povahy a služieb. V takomto spoločenskom prostredí sú aktuálne informácie, vedomosti a zručnosti vysoko hodnotené. Hlavnými činiteľmi znalostnej spoločnosti sa stávajú samotní ľudia, schopní vytvárať a používať nové znalosti efektívne, uvážene a nepretržite.

Čoraz častejšie sa stretávame s názorom, že kľúčom k úspechu v konkurenčnom prostredí globálnej ekonomiky sa stáva efektívne využívanie znalostí, schopností a kreativity ľudí. Odozvou na tieto požiadavky je vznik novej disciplíny – znalostného manažmentu, ktorý v sebe koncentruje všetky vývojové trendy poslednej doby a navyše sa snaží rozvinúť systematický spôsob ako intelektuálny kapitál identifikovať, získať, udržiavať a využívať. Práve vzájomná výmena znalostí významne podporuje aktívne pôsobenie subjektu v znalostnej spoločnosti, t.j. prechod k znalostnej organizácii. K tomu je však potrebná taká atmosféra, v ktorej je riadenie znalostí tou najvyššou prioritou [5].

Manažment znalostí môže veľmi zefektívniť prácu v organizácii, napr. prácu s dokumentmi, najmä s ich obsahom, ale aj prácu s ľuďmi. Môže tiež prispieť k prirodzenému prepojeniu oboch týchto súčastí. Uviest' možno publikované vymedzenie tohto pojmu :

- podľa Davenporta (2000) možno manažment znalostí chápať ako systematický proces vyhľadávania, výberu, organizácie, koncentrácie a prezentácie poznatkov (znalostí) spôsobom, ktorý napomáha v organizáciách zvyšovať úroveň, na akej zamestnanci rozumejú konkrétnym oblastiam. Pomáha organizáciám dosiahnuť hlbší zhl'ad a porozumenie problematike najmä na základe využitia vlastných skúseností a vlastného intelektuálneho imania. Konkrétne aktivity manažmentu znalostí pomáhajú organizáciám zamerať sa na získavanie, uchovávanie, zdieľanie a využívanie znalostí v takých oblastiach, ako je riešenie problémov, dynamické učenie, strategické plánovanie, rozhodovanie a ďalšie. Ochraňuje tiež intelektuálne imanie organizácie pred zánikom, prispieva k firemnej inteligencii a poskytuje organizácii väčšiu flexibilitu.
- podľa Bureša (2007) manažment znalostí nie je technológiou samou osebe, ani súborom najlepších postupov, ktorých sa organizácia môže držať a ľahko ich vo svojej praxi implementovať. Manažment znalostí je aj stavom mysle, teda prístupom, ktorý sa musí rozšíriť v rámci celej organizácie, ak má byť úspešný. Tento prístup musí zahŕňať aj kultúru učenia a spolupráce medzi jednotlivcami, pracovnými skupinami či organizačnými jednotkami podniku. Znamená to, že manažment znalostí sa bytostne týka ľudí a procesov, v rámci ktorých ľudia zdieľajú informácie, budujú na ich základe znalosti a prispievajú k rozvoju spoločnej, zdieľanej firemnej znalosti.

Schopnosť človeka pretvárať údaje na informácie a neskôr na využiteľné znalosti môže podstatne zmeniť charakter práce, vzdelávania i každodenného života. Stále narastá ľudská schopnosť vytvárať, získať, modelovať, reprezentovať a aktualizovať zložitejšie a interdisciplinárne údaje, resp. informácie o nových a často veľmi rozmanitých zdrojov. Tieto možnosti, ktoré sa ukrývajú v transformácií informácií, možno však plne využívať iba pomocou výskumu, nástrojov a metód získavania znalostí, ich klasifikácie, organizovania, využívania a ďalšieho šírenia.

Znalosti sa postupne stávajú strategickým zdrojom pre 21. storočie, môžu zabezpečiť stabilné tempo rastu výkonnosti a konkurenčnú výhodu. Preto sú stále viac v centre pozornosti, znalostný manažment býva stále viac skloňovaný v teórii i praxi riadenia organizácií, bez ohľadu na ich poslanie, či predmet činnosti. Základné princípy znalostného manažmentu tak možno aplikovať vo výrobnom podniku, obchodnej organizácii, vzdelávacej inštitúcii, zdravotníctve, aj v úradoch štátnej správy. Tento nový prístup predstavuje splnutie konceptov požičaných z rozličných oblastí ľudskej činnosti, medzi ktoré patria napr. umelá inteligencia, tvorba znalostných systémov, reengineering podnikových procesov, riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, alebo organizačné správanie.

Záver

Koncepcia znalostného manažmentu sa dnes považuje za najmodernejší trend rozvoja organizácií. Práve znalostný manažment je nutným krokom pri vytváraní budúcnosti ako kľúčový faktor úspechu organizácií v 21. storočí. Súčasnosť znamená éru, v ktorej sa podstatne mení povaha podnikania. Manažéri musia zvládnuť nové metódy využívajúce súčasné možnosti. Nová doba prináša nové nádeje, ale aj skryté hrozby. Jednou z nich je ľahostajný postoj k poznávaniu neobyčajne rýchlo postupujúceho vývoja. Trhy, zákazníci, technológia i konkurencia sa neustále menia. Ak chce byť podnik úspešný, musí sa tiež zmeniť, v opačnom prípade sa jeho kľúčové spôsobilosti môžu ľahko stať kľúčovými ťažkosťami, čo by viedlo k neúspechu.

Zmeny sú súčasťou prechodu do spoločnosti založenej na vedomostiach, ktorej ekonomickou základňou je tvorba a výmena tovarov nemateriálnej povahy a služieb. V takomto spoločenskom prostredí sú aktuálne informácie, vedomosti a zručnosti vysoko hodnotené. Hlavnými činiteľmi znalostnej spoločnosti sa stávajú samotní ľudia, schopní vytvárať a používať nové znalosti efektívne, uvážene a nepretržite.

Rozvoj podnikania v konkurenčnom prostredí znalostnej spoločnosti závisí do značnej miery na schopnosti stotožniť sa so znalosťami ľudí a využívať ich vedomosti, zručnosti a skúsenosti lepšie a rýchlejšie ako konkurencia. Ide o získanie konkurenčnej výhody ako základnej podmienky úspešnosti podnikateľského subjektu. Dôležité je myslieť vždy na to, že každú organizáciu tvoria ľudia a kľúčom úspechu každej organizácie, podniku, či firmy, sú zamestnanci. Organizácia sa musí vedieť a chcieť prispôbiť silným stránkam a vlastnostiam ľudí, ktorých má k dispozícii. Výsledok možno nebude ideálny hneď, ale takáto organizácia bude pravdepodobne fungovať lepšie ako taká, ktorá ignoruje ľudský faktor. Efektívny znalostný manažment vyžaduje, aby znalosti, ktoré prispievajú k rozvoju kľúčových procesov a činností organizácií, boli včas k dispozícii správnym ľuďom na okamžité použitie v praxi.

Príspevok je čiastkovým výstupom výskumnej úlohy VEGA č. 1/0270/08 – Návrh modelu znalostného manažmentu v podniku a hodnotenia investícií do ľudského kapitálu, ako predpokladu zvýšenia konkurencieschopnosti subjektu.

Literatúra - References

- [1] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. *Grada, Praha 2002. ISBN 80-247-0469-2.*
- [2] Antošová, M.: Manažment ľudských zdrojov v praxi. *ES F BERG, Košice 2008. ISBN 978-80-553-017-7.*
- [3] Antošová, M., Csikósová, A.: Knowledge management and its development in the beginning of 3rd millennium. In: *Aktualne problemy nowoczesnych nauk - 2008. Przemysł : Nauka i studia, 2008, p. 17-21. ISBN 978-966-8736-05-6.*
- [4] Bednářová, L., Liberko, I., Weiss, R.: Benchmarking v řízení podniků. In: *Acta Montanistica Slovaca. year 14, issue 1 (2009), p. 86-91. <http://actamont.tuke.sk/ams2009.html>, ISSN 1335-1788*
- [5] Čarnický, Š., Mesároš, P.: Potreba implementácie manažmentu znalostí v slovenských podnikoch.. In *Ekonomický časopis, roč. 54 / 2006, č. 4. ISSN 0013-3035.*
- [6] Krauszová, A., Szombathyová, E.: Manažment zmien a jeho význam v súčasnom manažmente. In: *Intercathedra. no. 21 (2005), s. 46-50. ISSN 1640-3622.*
- [7] Majtán, M.: Manažment. Sprint, Bratislava 2008. *ISBN 978-80-89085-72-9.*
- [8] Mihok, J., Rakušan, K.: Podniková kultúra ako súčasť znalostného manažmentu. In: *Trendy v systémoch riadenia podnikov, SjF TU v Košiciach 2007.*
- [9] Seňová, A., Slaninová, P., Weiss, E.: Posúdenie rizika bodovou metódou pre vybranú profesiu v ťažobnom priemysle. In: *Acta Montanistica Slovaca. year 13, issue 2 (2008), p. 278-284., <http://actamont.tuke.sk/pdf/2008/n2/13senova.pdf>, ISSN 1335-1788.*