

AUDIT ZNALOSTNĚ ORIENTOVANÝCH PROCESŮ V UČÍCÍ SE ORGANIZACI

AUDITING KNOWLEDGE-ORIENTED PROCESSES IN THE LEARNING ORGANIZATION FRAMEWORK

Lukáš Bolcek

Abstrakt:

Procesy spojené s transformací, transportem, šířením a ukládáním znalostí jsou stěžejním kvalitativním znakem učící se organizace. Mají vliv na chování organizačního systému a zlepšování jeho výkonu. Proto je důležité věnovat se identifikaci, analýze, modelování, hodnocení a zdokonalování těchto procesů. Příspěvek se věnuje klíčovým aspektům identifikace a analýzy znalostně orientovaných procesů v učící se organizaci.

Klíčová slova:

Model, proces, učící se organizace, znalost.

Abstract:

Main qualitative attributes of the learning organization are processes connected with transformation, transport, dissemination and storage of knowledge. It has an influence on organizational system behavior and its performance improvement. That is why it is important to engage in identification, analysis, modeling, assessment and improvement of these processes. The article is focused on key aspects of identification and analysis of the knowledge-oriented processes in the learning organization.

Key words:

Model, process, learning organization, knowledge.

ÚVOD

Znalostně orientované procesy v učící se organizaci jsou spojené s přeměnou informací na znalosti, transportem, transformací, šířením a ukládáním znalostí. Audit těchto procesů se provádí na základě plánu, který je navrhnout ve schodě s účelem výsledku auditu. U učící se organizace, tedy organizace zaměřené na neustálé zdokonalování sebe sama, se předpokládá, že výsledky auditu mají také pomoci jejímu zdokonalování. Jsou totiž podkladem pro návrhy doporučení a pro volbu nástrojů zdokonalování. Audit poskytne pravdivý obraz o stavu a průběhu procesů, srovná je s očekávaným stavem a identifikuje oblasti zdokonalování.

Učící se organizace je zde definována jako flexibilní a adaptabilní organizace reagující na změny prostředí (i vnitřního) vlastní transformací na základě učení. Oblast znalostně orientovaných procesů tedy představuje její klíčovou integrální součást.

Rozkladem systému organizace na části a „lечením“ těch částí, které byly diagnostikovány jako „nemocné“ v konkrétním časovém okamžiku může představovat důležitou pomoc organizaci. Na druhé straně sledováním statických veličin systémových prvků představuje značnou redukci, která často vede k výrazným zkreslením. Zatímco analytickým přístupem můžeme v nejlepším případě při použití systémového myšlení zkoumat dílčí mentální modely, při využití poznatků systémové dynamiky je možné mapovat texturu i možné chování organizace v čase. To umožní vnímat i charakteristiky, které nejsou diagnostikovatelné

v konkrétním okamžiku, a naopak abstrahovat ty, které díky svému krátkému trvání a minimálnímu vlivu na chování organizace není třeba zohledňovat. Jedná se především o charakteristiky:

jejichž vliv a rozsah roste nebo klesá,
které se objevují periodicky a
které mají vliv na více komponentů systému.

Z uvedeného vyplývá, že ke smysluplné diagnostice učící se organizace je třeba přidat dynamické - procesní hledisko. To se týká chování organizace jako systému na nejnižší rozlišovací úrovni a jeho zdokonalování.

U analytického přístupu je vhodná triangulace pomocí multiaxiálního posuzování, při sledování dynamiky procesů neznamená více podmínek lepší model, důležitý je spíše výběr klíčových faktorů.

Je třeba mít na paměti, že:

Každá podstatná část může ovlivnit vlastnosti chování celku.

Žádná základní část nemá nezávislý vliv na celek; vliv závisí na vlastnostech nebo chování nejméně jedné další části. Části tvoří propojený soubor.

Podsoubory základních částí (podsystemy) mohou ovlivňovat vlastnosti a chování celku, ale žádný nemá nezávislý vliv (dle Barabba, Paich, 2004).

CÍL A METODIKA

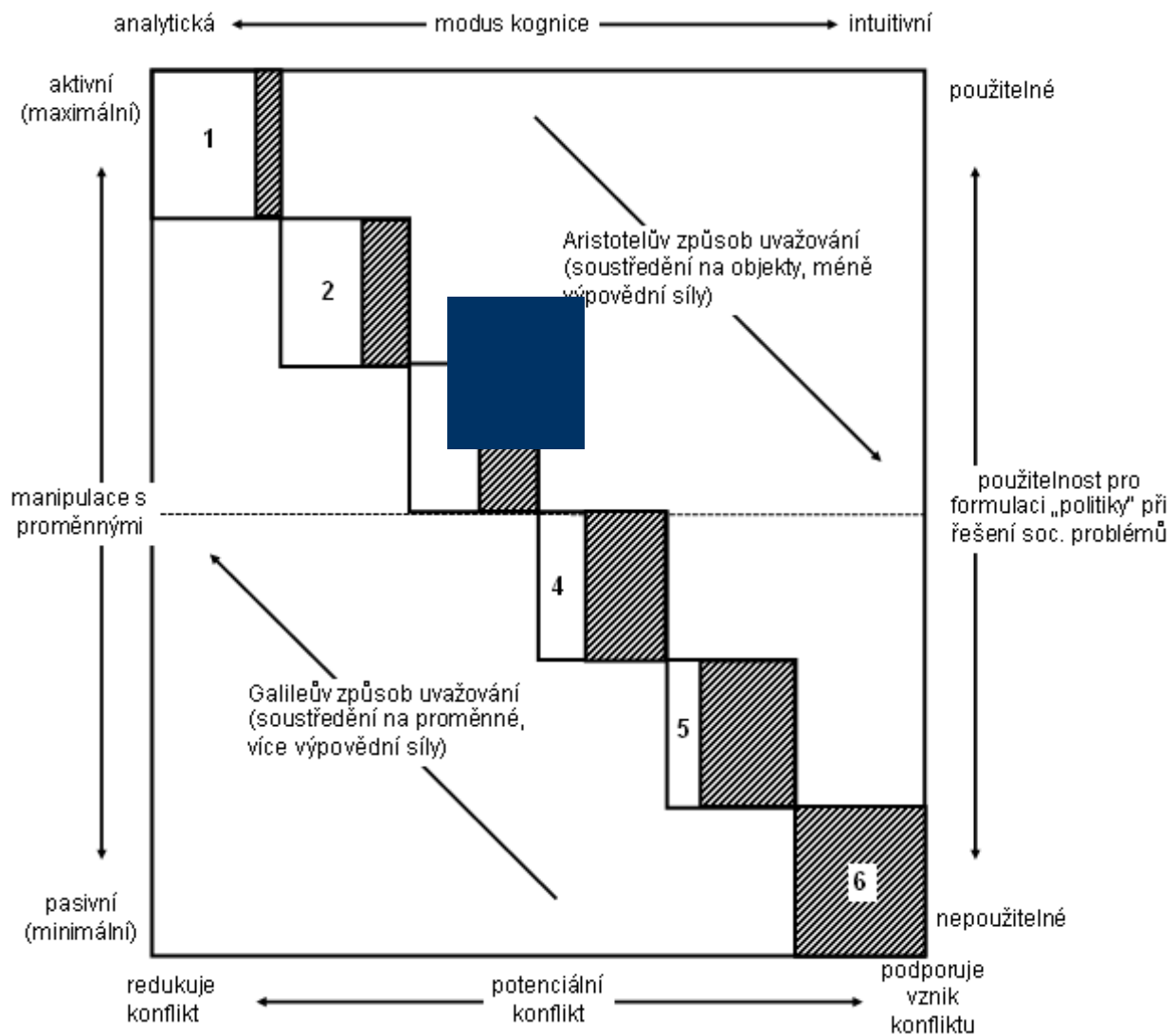
Cílem je identifikovat klíčové atributy znalostně orientovaných procesů určujících chování učící se organizace jako podklad pro provádění jejich auditu.

Příspěvek vychází z teoretických základů kybernetiky a z teorie učící se organizace a řízení znalostí, analyzuje je,

VÝSLEDKY A DISKUSE

Už sám název učící se organizace napovídá, že by se jí měly týkat kognitivní procesy. Nemá zde zřejmě smysl analyzovat všechny jejich složky, spíše je zajímavé uvědomit si jak vlastně organizace jako celek může poznávat.

Vlastnosti kognice učící se organizace znázorňuje na následujícím obrázku (dle Hammond in Kostroň, 1996) modrý čtverec. Budeme-li ji uvažovat jako ideál, pak z povahy učící se organizace vyplývá tendence aktivní manipulace s proměnnými. Souvisí to se schopností proaktivní adaptace organizace. Zároveň je nutná použitelnost při řešení sociálních problémů. Modus kognice je spíše analytický, vyplývá ze schopnosti učící se organizace monitorovat, analyzovat a využívat informace o vnějším i vnitřním prostředí. Potenciální konflikt se redukuje, to napomáhá ke klimatu podporujícímu učení v organizaci.



Obrázek 1

U procesů je stěžejní určení následujících atributů:

Lokace (umístění, směřování odkud, kam)

Povaha (analytický (rozklad na části), syntetizující (spojení částí v celek), induktivní (usuzování z jednotlivého na obecné), deduktivní (z obecného na jednotlivé))

Typ (transformace (přeměna), šíření (množení), ukládání (paměť), využití (aplikace))

Procesy je nutné převést do prostředí učící se organizace, kterou lze přiblížit jako organizaci s následujícími schopnostmi:

schopnost kontinuálně a v reálném čase monitorovat komplex charakteristik vnějšího prostředí

schopnost identifikovat, provozovat, (v případě lidských zdrojů motivovat, hodnotit a odměňovat) současné zdroje organizace a schopnost vyhledávat a získávat zdroje nové

schopnost identifikovat, vnímat, analyzovat a rozvíjet potenciál zdrojů organizace

schopnost identifikovat, vnímat, analyzovat a podle potřeby měnit prostředí organizace, ve kterém zdroje operují a interagují

schopnost vytvářet motivující vize budoucnosti, které určují směřování organizace, vhodné cíle a strategie k jejich dosažení

schopnost akumulovat, přeskupovat, sdílet a znovu využívat dosažené znalosti a zkušenosti vlastní i jiných organizací
 schopnost flexibilně a kreativně syntetizovat předchozí charakteristiky a mobilizovat je k specifickým akcím, které určují životní dráhu organizace
 schopnost vytvářet, poskytovat, přijímat a využívat zpětnou vazbu na všech úrovních generalizace systému organizace

Uvedené charakteristiky představují oblasti lokace znalostně orientovaných procesů. V těchto oblastech pak kombinací Povahy a Typu procesů může vzniknout maximálně 16 druhů procesů (viz Obrázek 2).

Typ / Povaha	Analytický	Syntetický	Induktivní	Deduktivní
Transformace				
Šíření				
Ukládání				
Využití				

Obrázek 2

Na tento příspěvek by měla navazovat další práce, která bude zaměřena na kroky tvorby operativního plánu auditu.

ZÁVĚR

Audit znalostně orientovaných procesů umožňuje identifikaci klíčových oblastí vhodných pro zdokonalování učící se organizace. Zároveň poskytuje informace o charakteru těchto procesů, proniká tedy do jejich dynamiky a navrhuje tak k možným způsobům či nástrojům zdokonalování. S rostoucím povědomím o učící se organizaci roste také význam auditu znalostně orientovaných procesů.

LITERATURA

- BARABBA, V., PAICH M. (2004): *Impact of Context in Selecting Decision Tool for use in Both the Public and Private Sectors*. Conference SDS, Keble College, Oxford. [online], [cit. 2005-7-6].
http://www.systemdynamics.org/conf2004/SDS_2004/PAPERS/411BARAB.pdf
- DAVIES, J., MABBIN V.J., COX, J.F. (2004): *The Theory of Constraints and System Dynamics: A Suitable Case for Multi - methodology*. Conference SDS, Keble College, Oxford. [online], [cit. 2005-7-6].
http://www.systemdynamics.org/conf2004/SDS_2004/PAPERS/229DAVIE.pdf
- DUBOVÝ, P. (1998): *Struktura a dráhy nervové soustavy člověka*. MU v Brně.
- HRONÍK, F. (1999) *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer press.
- KOSTROŇ, L. (1996): *Analýza usuzování – vývoj pravděpodobnostního funkcionalismu Egona Brunswika na konci 20. století*. Brno: FF MU v Brně.
- LEIBOLD, L., PROBST, G., GIBBERT, M (ed.) (2002): *Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications*. Erlangen, Publicis, Wiley.
- STERMAN, J. (2000): *Business Dynamics - Systems Thinking and Modelling for a Complex World*. U.S.A.: The McGraw-Hill Companies.

KONTAKTNÍ ADRESA AUTORA

Ing. Lukáš Bolcek

Katedra řízení, PEF ČZU v Praze, Kamýcká 129, 16521 Praha 6

Email: bolcek@pef.czu.cz, telefon: +420 2 2438 2263.