



*„Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“*

## „Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání ve VFN v Praze

# „ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ“

Příjmení, jméno, titul školitele

Datum..2009/03.T05

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

# Požadavky na manažerský styl v nově vznikajícím prostředí

- pozitivní myšlení,
- vysoká schopnost adaptace a odolnosti proti zátěži,
- potřeba vysoké míry imaginace a tvořivosti, nové spektrum špičkových znalostí, schopnost abstraktně je dotvářet – nové myšlenkové postupy, kreativita,
- ovládání time managementu,
- umění řídit změnu – důsledek tlaku zrychlení,
- řešení nerutinních problémů,
- nové vztahy – nový způsob vedení lidí – sebemotivace a motivace.

# Změny v řízení

- ústup od direktivního vertikálního řízení,
- nástup plochých organizačních struktur,
- empowerment - delegování
- cílové, týmové, projektové řízení,

Podstata týmového a projektového řízení –  
role pracovníků.

***Jaká je Vaše role v týmu?***

# Změny v manažerském řízení

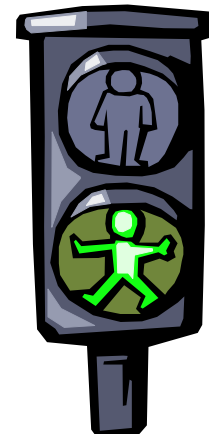
## V průmyslovém věku:

- řídící pracovníci
- manuální pracovníci



## V informačním věku:

- řídící pracovníci
- znalostní pracovníci
- manuální (minimum)



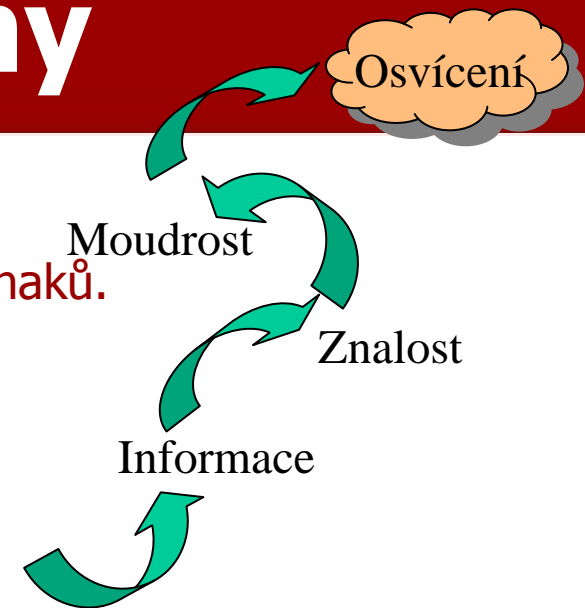
# **Znalostní pracovník**

## **Obecné atributy znalostních pracovníků**

- nedají se řídit pomocí příkazů a kontroly,
- často o své práci vědí více nežli jejich manažer,
- rádi pracují samostatně,
- je těžké vysledovat jednotlivé kroky jejich práce,
- když něco dělají, obvykle pro to mají dobrý důvod,
- jsou mentálně a emocionálně oddáni své práci,
- váží si své znalosti a zdráhají se ji volně sdílet,
- tvoří homogenní skupinu;

# Co je to znalost a další základní pojmy

- **Data**
  - vše, co můžeme monitorovat našimi smysly,
  - objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků.
- **Informace**
  - data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam.
- **Znalost**
  - Informace + x
- **x** to, s čím v lidském mozku interaguje, tedy naše předchozí znalosti a dovednosti, zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme, to, v co věříme, atd.
- **Moudrost**
  - schopnost pracovat se složitými soubory znalostí a vytvářet z nich ucelené systémy.
- **Osvícení**
  - znalost kompletní pravdy. Jedinec nejen, že ví proč, ale ví to nájisto.



# Dvě dimenze znalosti

- **Explicitní** - de facto informace
  - lze formálně vyjádřit pomocí jazyka, obrázku, písma, digitálního či notového záznamu, formulí, specifikací, manuálem,
  - můžeme skladovat, bez problémů přenášet, předávat si mezi sebou,
  - můžeme krást.
- **Tacitní** – de facto x
  - kombinace explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí,
  - spoluvytvářena fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí činnosti,
  - vždy vázána na člověka či skupinu lidí, částečně podvědomá, do explicitní formy lze přepsat s problémy.

# Cvičení č.1

- Každý posluchač uvede – zapíše si – alespoň dvě tacitní znalosti, o kterých ví.



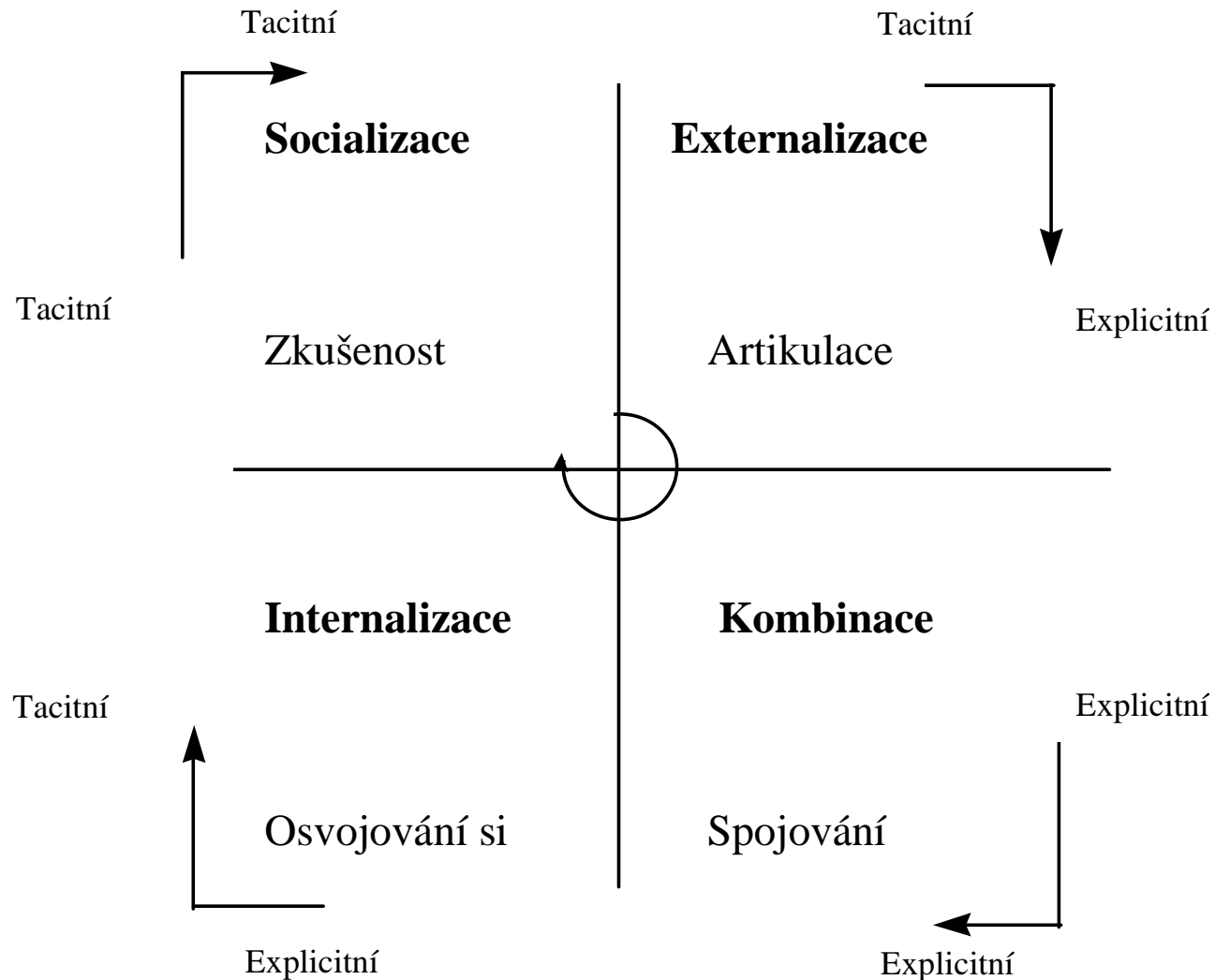
# Význam tacitní znalosti pro organizaci

- předurčuje kvalitu práce pracovníků,
- bývá zaměňována za zkušenost či intuici,
- organizace někdy neznají její význam a podceňují ji,
- velké zastoupení v lékařských profesích, piloti, oděvní průmysl, atd.

## **Příklady:**

- doktor Cvach,
- Šaman,
- Harry,
- americký vojenský průmysl,
- britská policie;

# Vztah tacitní a explicitní znalosti



# Klasifikace znalostních pracovníků

- v každé organizaci velké množství znalostních pracovníků,
  - nejsou homogenní skupina,
  - mají rozdílnou práci,
  - jsou různě důležití pro organizaci,
  - při jejich řízení je třeba brát v úvahu odlišnosti,
  - je dobré je rozdělit do skupin,
- 
- hledají se klasifikace znalostních pracovníků

# Cvičení č.2

- Charakterizujte znalostní pracovníky na Vašem pracovišti.
- Zhodnoťte, zda jsou vedeni jako znalostní pracovníci – nebo řízení.
- Co je potřeba změnit- zlepšit, abychom dosáhli rozvoje a plného uplatnění znalostních pracovníků.

# Klasifikace podle T. Davenporta

Spolupracující  
skupiny

Úroveň závislosti

Samostatní  
hráči

<b>Integrační model</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Systematická opakující se práce.</li><li>• Závisí na formálních procesech, postupech a standardách.</li><li>• Závisí na spolupráci mezi odděleními.</li></ul>	<b>Model spolupráce</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Práce závisí na schopnosti improvizovat.</li><li>• Pracovník musí být generalista.</li><li>• Závisí na spolupráci a týmové práci.</li></ul>
<b>Transakční model</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rutinní práce.</li><li>• Závisí na formálních pravidlech, postupech a školení.</li><li>• Závisí na jednodušších znalostech a méně školeném personálu.</li></ul>	<b>Expertní model</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Práce závisí na schopnosti ohodnotit situaci a rozhodnout se.</li><li>• Zcela závisí na znalostech jedince.</li><li>• Závisí na schopnosti jedince podávat perfektní výkony.</li></ul>

Rutina

Složitost práce

Interpretace/  
ohodnocení

# **Tři pilíře řízení znalostních pracovníků**

- **osobnost,**
- **pozice, kterou znalostní pracovník zastává,**
- **podíl tacitní dimenze znalosti na práci znalostního pracovníka.**

# Osobnost znalostního pracovníka I

**Osobnost** - je relativně stabilní uspořádání motivačních dispozicí vznikajících z interakce biologických podnětů a společenského a fyzického prostředí.

**Osobnost dává význam událostem a zprávám:**

- význam je v lidech,
- význam si nepředáváme pomocí písemné komunikace, předáváme si pouze zprávy,
- význam není ve zprávě, ale ke zprávě ho přidá až její uživatel,
- neexistují dva lidé, kteří by se shodli ve významu všech zpráv.

# Osobnost znalostního pracovníka II

## Vliv osobnosti znalostního pracovníka na jeho práci:

- ovlivňuje tvorbu vztahů mezi jedincem a ostatními lidmi – empatie, emoční inteligence, asertivnost, schopnost komunikace,
- ovlivňuje způsob myšlení jedince – je konzervativní, rád experimentuje, chápe detaily, myslí systémově,
- ovlivňuje emoce jedince – je optimista, pesimista, úzkostlivý, atd.,
- s jakou energií pracuje - je rozhodný, prudký, mírný, bojí se střetů, atd.



# Osobnost znalostního pracovníka III

**Podle výzkumu z Henley (UK) člověk, který dobře sdílí znalosti:**

- rád si vyměňuje informace a je dobrý vyjednaváč,
- rád je za něco zodpovědný, rád má události pod kontrolou,
- rád vytváří nové myšlenky a je kreativní,
- dívá se na svět z dlouhodobého hlediska,
- dává přednost vlastnímu přístupu k věcem,
- dokáže se postavit i většině a hájit své názory a rozhodnutí,
- cítí sympatie a je ohleduplný k ostatním,
- nebojí se teoretických konceptů,
- rád mění způsob práce,
- obecně je méně konvenční,
- je ambiciózní.

# Řízení znalostních pracovníků pomocí sdílené vize I

- vize – představa o budoucnosti, zde může mít i podobu cíle,
- sjednocuje znalostní pracovníky k jednomu cíli,
- působí jako motivační faktor,
- pomáhá manažerům koordinovat aktivity znalostních pracovníků,
- znalostní pracovníci ji musí následovat dobrovolně, jinak to nefunguje.

***Vždy je lepší, když lidé dělají věci proto, že chtějí, než proto, že musí***

## **Nebezpečí:**

- znalostní pracovník, který nesdílí vizi se svým manažerem a nemá svou vlastní silnou osobní vizi má tendenci nechat se ovlivnit někým jiným.

# Řízení znalostních pracovníků pomocí sdílené vize II

**Sdílená vize by měla být:**

- reálná,
- atraktivní,
- jasná,
- dostatečně obecná,
- lidé by o ní měli být dostatečně informováni,
- stručná.

Znalostní pracovník se může **bránit** přijmout vizi svého manažera.

# Znalostní pracovník a resistance I

Znalostního pracovníka je velmi těžké donutit k něčemu, co nechce udělat.

Má-li znalostní pracovník lepší znalosti ve svém oboru než jeho šéf, velmi jednoduše může použít metody pasivní rezistence.

Tedy – naoko dělá co chce šéf, skutečně co chce on.

## **Důvody rezistence znalostních pracovníků:**

- vedoucí přikazuje něco, o čem znalostní pracovník ví, že je to nesmysl,
- lenost, neochota udělat krok navíc,
- neochota podívat se na situaci z úhlu druhých lidí a jiných oborů,
- sport kdo z koho,
- osobní zájmy, atd.

# Znalostní pracovník a resistance II

**Rezistence** – reakce systému na vychýlení z rovnovážné situace.

Syndrom žáby v horké vodě.

Problematika malých a velkých změn.

Pygmalion efekt

**Odstranění rezistence** – identifikovat strukturu systému a její tzv. *limitující faktor*.

Identifikace **mentálních modelů**.

# Mentální modely I

Mentální modely jsou představy, předpoklady a příběhy, které modelují naše chování.

Jsou to podvědomé představy jedince o světě, jednoduchá zobecněná tvrzení.

## **Závisí na:**

- osobní zkušenosti,
- znalostech,
- výchově,
- osobnosti člověka,
- ochotě přijímat nové myšlenky.

# Mentální modely II

- jsou to osobní představy o světě,
- způsobují, že dobré myšlenky v praxi nefungují,
- jsou aktivní, určují naše reakce na podněty (viz důvěra a nedůvěra v lidi),
- limitují, co si myslíme a kdo jsme,
- mohou akcelarovat nebo zastavit učení jedince.

# Mentální modely III

Vznikají díky díram v abstrakci.

Vyhledání a odstranění mentálního modelu -  
metoda pravého a levého sloupce

- pravý sloupec – co řekneme,
- levý sloupec – co si myslíme,
- možný třetí sloupec – co uděláme.



# Mentální modely IV

## **Jak s nimi pracovat:**

1. Dokázat popsat realitu
2. Dokázat s ptát

## **1. Popis reality:**

### **hledání děr v abstrakci – test generalizací:**

- jste ochotni zpochybnit svou generalizaci?
- oddělte generalizaci od dat, která k ní vedla
- je-li to možné, proveďte přímý test
- zeptejte se sami sebe, co si o problému myslíte

# Mentální modely V

## 2. Rovnováha vyzvídání a obhajoby

pracovníci jsou často více trénováni v umění **obhajovat** své názory nežli v umění se ptát a vyzvídat pohled druhé strany

- z toho plynou **konflikty**.

**Trik** – je třeba zastavit obhajobu druhé strany, například otázkou:

➤ Co Vás vede k tomuto názoru? Čeho chcete dosáhnout?

Dozvíme se tak spoustu informací, které nám mohou pomoci při řešení potenciálního problému.