

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Management znalostí a jeho přínosy pro organizaci

Knowledge management and its benefits for organization

Darya Yanishevskaya

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Darya YANISHEVSKA**

Osobní číslo: **K14B0333P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Management znalostí a jeho přínos pro organizaci**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte management znalostí.
2. Analyzujte uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích.
3. Navrhněte rozvoj uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích.
4. Zhodnoťte předpokládané přínosy návrhu.



[Handwritten signature]
Doc. Dr. Ing. Michaela Horová
děkan

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

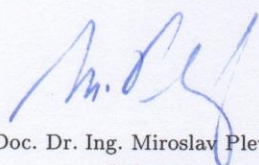
Seznam odborné literatury:

- **BUREŠ, Vladimír.** *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- **COLLISON, Chris; PARCEL, Geoff.** *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí světových učících se organizací.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- **MLÁDKOVÁ, Ludmila.** *Management znalostí v praxi.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- **PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol.** *Moderní management znalostí: principy, procesy, příklady dobré praxe.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- **TRUNEČEK, Jan.** *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.

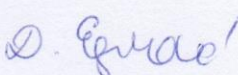
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marta Nosková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Management znalostí a jeho přínosy pro organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne 20.04.2018

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Martě Noskově, Ph.D. za vedení moje bakalářské práce, za pomoc, za důležité informace, které mně poskytovala, a za věnovaný mně čas.

Obsah

Úvod.....	7
1. Definice managementu znalostí	8
2. Data, informace, znalosti.....	11
3. Proces konverze a tvorby nových znalostí – model SECI (Nonaka a Takeuchi).....	13
3.1. Představení modelu.....	13
3.2. Znalostní spirála.....	14
4. Problémy, které řeší management znalostí.....	16
5. Nedostatky teorie řízení znalostí.....	18
6. Přínosy znalostního managementu.....	19
7. Strategie řízení znalostí v podniku	21
8. Tok informací v organizacích při uplatnění managementu znalostí	23
9. Proces tvorby znalostí	24
9.1. Popis složek, vstupujících do procesu tvorby znalostí.....	24
9.2. Fáze procesu vytvoření znalostí.....	25
10. Implementace managementu znalostí	27
10.1. Zavedení managementu znalostí	27
10.2. Začátek	28
10.3. Experimenty.....	29
10.4. Implementace iniciativ	30
10.5. Rozšiřování a podpora	30
10.6. Institucionalizace	31
11. Překážky pro zavedení znalostního managementu do organizace	33
12. Přidělení pravomocí	35
13. Pozice a role	37
14. Prostředí pro úspěšné fungování řízení znalostí.....	39
15. Management znalostí v průmyslových podnicích ČR.....	42
15.1. Představení výzkumné metody.....	42
15.2. Popis výsledků výzkumu	44
16. Návrhy rozvoje uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích ..	51
17. Zhodnocení předpokládaných přínosů návrhu	55
Závěr.....	57
Seznam obrázků	58

Seznam použitých zkratk.....	59
Bibliografie.....	60
Seznam použité literatury	60
Seznam elektronických zdrojů	61
Seznam příloh.....	62

Úvod

Management znalostí je v dnešní době absolutně nezbytnou záležitostí pro podniky, které chtějí zachovávat vysoké konkurenční postavení na trhu.

V současné době intelektuální kapitál podniku je velmi důležitý pro modernizaci procesů, probíhajících ve firmě, pro přilákání nových zákazníků, taktéž pro udržení stávajících pozicí na trhu a rozšiřování a rozvíjení podniku jako celku. Proto mají být znalosti v dostatečné míře řízené, jelikož představují základní a nezbytný kapitál pro organizaci.

Cílem bakalářské práce je na základě výzkumu zjistit, jestli je prosazen management znalostí v průmyslových podnicích České Republiky, a pokud ano, jakým způsobem tento proces v podnicích probíhá. Taktéž část výzkumu se zajímá způsobem komunikace ve firmě.

V první části práce je představena teorie, která je velmi důležitá pro pochopení dané problematiky. Jsou rozebrány nejdůležitější body a strategie, které přicházejí v úvahu při popisu managementu znalostí jako praktické disciplíny.

Práce je rozdělena do 17 kapitol, v kterých jsou popsány jak nejpodstatnější teoretické poznatky, tak i rozbor praktické stránky práce. Text je doplněn vysvětlujícími obrázky.

1. Definice managementu znalostí

Definovat management znalostí není snadno, jelikož není to ani celkově disciplína, ani nástroj, ani záležitost, která se potkává jenom v praxi. Však několik autorů se pokusili tento pojem definovat.

„Znalostní management je formalizace přístupu ke zkušenostem, znalostem a expertízám, která vede k vytváření nových schopností, k umožnění vyšší výkonnosti, k podpoře inovací a ke zvýšení hodnoty pro zákazníky.“ (Bureš 2007, s. 62)

Mládková (2005, s. 11) uvádí, že „management znalostí je disciplína managementu orientovaná na znalosti“. Více tuto definici rozvíjí Truneček (2004), který tvrdí, že se jedná o řízení znalostí, což jsou poznatky, teorie atd., a taktéž řízení pracovníků, kteří té znalosti vlastní. Podstatou managementu znalostí je to, že určité lidé by měli mít nutné znalosti v konkrétním čase. Samotnou znalost můžeme definovat jako schopnost účelně využít informace a pomocí těchto informací dospět ke řešení konkrétního problému. (Mládková 2004)

Podstatné je, že celá teorie managementu znalostí stojí na implementaci konkrétních procesů. Této procesy se člení na dva důležité aspekty: informační management a řízení pracovníků. Koukáme z dvou úhlů pohledu: na jedné straně se jedná o řízení informací, na druhé straně ale řídíme lidi. Těžší je samozřejmě řídit pracovní sílu – tento proces zahrnuje řízení tacitních znalostí, které nejsou ale snadno dosažitelné, protože jsou schované v lidských hlavách. (Chidambaranathan, Swarooprani, 2015, s. 758)

Collinson říká, že je nutné „najít čas na to, aby ušetřili čas“ (Collinson, Parcel 2005, str. 31). A to je právě o tom, že bychom měli data a pak z nich získané znalosti rozdělovat správně. Měli bychom si najít čas na to, abychom rozmysleli, kdy budeme určité informace potřebovat, jaké informace to budou, komu této informace musíme sdělit a jak to všechno udělat, abychom ztratili co nejméně času a udělali jsme to, co potřebujeme, co nejefektivněji. (Mládková 2004)

Často problém nastává, když člověk, který určité znalosti vlastní, je nesděluje jen proto, že podle jeho názoru jsou nepodstatné. Tím pádem ale dále dochází ke zkreslení údajů, a to může způsobit velké problémy v organizaci. (Mládková 2004)

Další problém je třeba ten, že nesdělujeme nutné znalosti těm, kdo je opravdu potřebuje, ale těm, komu jsou nevhodné nebo přebytečné. Různí pracovníci umějí dělat jednou a totéž činnost absolutně různým způsobem a tím pádem dochází k různým výsledkům. Proto by měli řídicí

pracovníci sdělovat informace těm, kdo je opravdu využije tak, jak to má využít, neboli co nejefektivněji nejen pro sebe, ale v důsledku i pro celý podnik. (Mládková 2004)

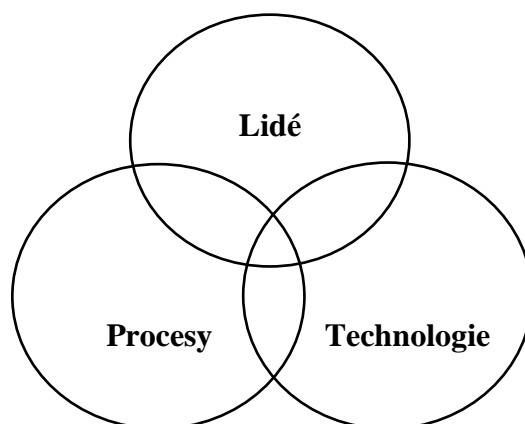
Řízení znalostí ve firmě s plynem času stává samostatní manažerskou disciplínou. Vědci v daném oboru dělají výhled do budoucnosti a říkají, že znalostní kapitál organizace bude mít mnohem vyšší hodnotu, než je tomu teď, a dokonce předpokládají, že znalostní kapitál bude ceněn mnohem více než kapitál finanční. (Vymětal 2006)

Znalosti se musí spravovat kvůli novým podnikatelským trendům. Uvedeme si pár z nich:

- obchodní svět se prochází rychlými změnami;
- znalosti získávají vyšší hodnotu ve výrobě a prodeji;
- produktivita se zvyšuje, když stav zaměstnanců se snižuje;
- obchodní aktivity se rozšiřují do celého světa v důsledku celosvětové globalizace;
- zvyšuje se mobilita pracovních sil;
- IT technologie se aktivně rozvíjí a přispívají ke zvýšení používání virtuální práce. (Vymětal 2006)

Management znalostí není ale čistou disciplínou, jelikož ve většině případů vychází z praxe. Můžeme jeho označit jako tzv. hybridní disciplínu. Je tomu tak, protože propojuje uvnitř organizace učení a rozvoj, jakož i spojuje řízení pracovníků a taktéž informačních systémů. Celé této spojení by mohlo být znázorněno pomocí grafu:

Obr. č. 1: Propojení prvků managementu znalostí



Zdroj: Collinson, Parcel, 2005

Z daného obrázku vyplývají důležité poznatky, které bychom měli využít k úspěšnému zavedení managementu znalostí:

- existuje nutnost spolehlivého technologického vybavení, které podporuje sdílení znalostí
- má být zajištěná dobře rozvíjená komunikační síť a její účastníci, kteří jsou ochotní se se svými znalostmi podělit a vyměnit je
- ve firmě mají být zavedené produktivní procesy, které by usnadnily vytvoření a následné sdílení znalostí (Collinson, Parcel 2005)

2. Data, informace, znalosti

Při zavádění managementu znalostí do podniku se lidé setkávají s tím, že pojmy data, informace a znalosti se zaměňují a nejsou využité ve správném smyslu slova. Tyto pojmy, i když se souvisejí, ovšem neznamenaají jedno a totéž a proto musíme je od začátku správně pochopit, aby v budoucnosti nedošlo k nejasnostem a problémům.

Prvním pojmem jsou data. Jde totiž o údaje z reálného světa, které ale nemají význam, nebo lépe řečeno, nejsou interpretované. Popisují nějaké jevy, události, ale nevztahují na okolnost. Hodně často lidé chápou pojem data ve spojení s databází. Samozřejmě dá se tomu rozumět i v tomto smyslu, ale to je jenom jeden ze způsobů, jak data použít. (Truneček 2004)

Důležité je rozlišovat data strukturovaná a nestrukturovaná:

- a) Strukturovaná data jsou objekty a fakta, které mají, což vyplývá z názvu, definovanou strukturu. S tímto typem dat se většinou pracuje v databázích, jelikož dá se je v rychlosti najít a použít přesně potřebná data.
- b) Nestrukturovaná data jsou obrázky, texty, příp. čísla a zvuky, webové stránky. Tento typ dat definovanou strukturu nemá a v praxi převažuje. (Truneček 2004)

Organizace musí najít propojení mezi strukturovanými a nestrukturovanými daty, které zpracovává, aby mohla je správně používat ke řešení konkrétních problémů nebo situací. (Gupta, Iyer, Aronson, 2000, s. 20)

Informace vznikají, pokud data zpracováváme a přidáváme jim určitý kontext. Informaci v tomto slova smyslu rozumíme jako výsledku interpretaci dat. Informace totiž už význam má, ale nemusí ten význam být užitečný. Charakter interpretovaných dat je spojený se schopnostmi člověka, který je interpretuje. Proto informace je subjektivní věcí. Její hodnota závisí na určitých kvalifikacích interpretujícího a taktéž i uživatele hotové informace. (Truneček 2004)

Znalosti jsou informace ve spojení s lidskými dovednostmi a schopnostmi. Musíme ještě na začátku si pro sebe stanovit a porozumět tomu, že informace nejsou znalosti. Znalosti se rozumí, jak se dělá ten nebo jiný proces, jaká je jeho podstata či jakým způsobem se řeší ten či jiný problém. Popisují se jako „informace v akci“ (Mládková 2004).

V této teorii znalosti se dělí na explicitní a tacitní.

Explicitní znalost je „znalost, kterou lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem.“ (Mládková 2004, str. 29). Často se tento typ znalostí chápe jako informace. Jsou to znalosti,

keré můžeme vyjádřit v podobě slov, zvuků, obrázků, záznamů atd. U tohoto typu znalosti nejsou problémy se skladováním, přenosem, uchováváním a předáváním. Většinou se skladují v databázových systémech, řadí sem různá postupy a technologie. Explicitní znalosti můžeme kombinovat, proto může být na základě jejich kombinace vytvořená znalost nová (více kap. model SECI). (Mládková 2005)

Samozřejmě, neznamená to, že management znalostí je technologií. Ale technologická základna je nezbytná pro úspěšné fungování dané teorie v podniku. (Duffy, 2000, s. 64)

Tacitní znalosti jsou „vytvářeny interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů.“ (Mládková 2004, s. 29). Tacitní znalosti jsou kombinací poznatků lidí a jsou uchované v lidských hlavách. Pracovat s tímto typem znalostí je mnohem složitější záležitostí než pracovat se znalostmi v explicitní podobě, protože tyto znalosti jsou vždycky spojené s člověkem, které je vlastní. Člověk si často ani nevšimá, že nějaké znalosti vlastní, anebo ví, že je nositelem určitých znalostí, ale neumí je sdílet. Řídit tento typ znalostí je složité i proto, že je nemůžeme snadně zaznamenat. Organizace by měla vytvořit vhodné podmínky, aby se tyto znalosti sdělovaly. (Mládková 2005)

Tyto znalosti jsou ale specifické i v tom slova smyslu, že je velmi těžko je napodobit. A tak čím více zvláštních tacitních znalostí organizace vlastní, tím lepší má konkurenční postavení na trhu. (Mládková 2005)

Jelikož tacitní znalosti představují soubor poznatků a schopností, tak jsou velmi spojené s těmi, kdo je vlastní. Čím více expertů v různých oblastech firma zaměstnává, tím rozsáhlejší intelektuální vlastní. Když pracovníci odcházejí, berou s sebou ale i svou dlouholetou praxi v podniku, čímž právě se snižuje množství tacitních znalostí ve firmě. Firma US Fortune-500 kvůli ztrátě jenom jednoho marketingového manažera ztratila milion dolarů, protože s jeho odchodem se zmizeli velmi cenné poznatky. (Ragab, Arisha, 2013, s. 873)

3. Proces konverze a tvorby nových znalostí – model SECI (Nonaka a Takeuchi)

3.1. Představení modelu (zpracováno dle Mládková 2005)

Tento model popisuje tvorbu nových znalostí v organizaci. Jednotlivé způsoby se zabývají přeměnou tacitních a explicitních znalostí mezi sebou. Znalosti se vytváří v interakci mezi jednotlivci, taktéž i mezi jednotlivci a organizací, příp. skupinou nebo oddělením.

1. Kombinace – E x E

Tento způsob je založen na přeměně už existujících explicitních znalostí na nové explicitní znalosti, které jsou rozšířené o víc poznatků než znalostí staré. Je nejméně komplikovaný a v praxi se používá nejvíc. Většinou kombinace se rozděluje do třech procesů. Za prvé znalosti shromažďujeme a na základě kombinace vytváříme nové znalosti. Následně znalosti rozšiřujeme a naposled nově vytvořené znalosti sdělujeme ostatním.

Ke kombinaci lze využít různých způsobů, nejběžnějšími v praxi jsou různá setkání, hovory, zachycení v dokumentech.

2. Internalizace – E x T

Tady jde o výměnu explicitních znalostí na tacitní. K tomu dochází během učení se při činnosti. Tato výměna probíhá na úrovni jednotlivce, kdy člověk znalost má, ji rozšiřuje, doplňuje a určitým způsobem mění. Existující explicitní znalost se mění na základě zkušeností a myšlenek jednotlivého pracovníka. Proto v podstatě ze stejných znalostí mohou být vytvořené různé znalosti nové. Internalizace potřebuje víc času než ostatní způsoby, ale vzhledem k tomu, že učení je přirozenou věcí pro člověka, nebývají s ní velké problémy.

3. Externalizace – T x E

Externalizace je proces přeměny tacitních znalostí v explicitní podobu. Dělá se to většinou z toho důvodu, že se znalostmi v explicitní podobě se dá snadněji pracovat, jakož i sdělovat je ostatním pracovníkům.

Tento proces má obtížnost v tom, že často člověk, který nějaké tacitní znalosti vlastní, nemá dostatek poznatků k tomu, aby je převedl do explicitní podoby. Pokud se pokusí o to sám nebo bude vybrán k pomoci nevhodný pracovník, dojde ke ztracení vazeb, které existovaly mezi prvotními tacitními znalostmi. Tím pádem nová explicitní znalost může mít se starou tacitní velmi málo společného.

Tacitní znalosti můžeme přeměnit na explicitní používáním slov, rozhovorů, obrázků. Důležité je, aby tento proces byl proveden postupně, jinak dojde ke ztracení původních vazeb a hodnoty údajů. Proto nevýhodou toho způsobu je pomalost, a příp. vysoké náklady, které jsou spojené se zachycením tacitních znalostí do explicitní podoby. Kvůli tomu v praxi je to tak, že firmy využívají ten způsob jen v tomto případě, pokud jsou tacitní znalosti pro ně velmi důležité a bez jejich převodu do explicitní podoby se neobejde.

4. Socializace – T x T

V tomto případě jde o přeměnu starých tacitních znalostí v nové. Je postaven na sdělení a rozšíření už existujících tacitních znalostí. Tento proces je určitým způsobem podobný předcházejícímu. Rozdíl je ovšem v tom, že oproti externalizaci, socializace je levnější a rychlejší. Proto ve většině případů se firmy rozhodnou tacitní znalostí nechat v jejich prvotní podobě a v této formě předávat ostatním lidem, aby v rámci tohoto sdělení se vytvářely znalosti nové.

Problémem je řízení socializace. Vzhledem k tomu, že jde o komunikaci napříč členy organizace, má existovat přátelská atmosféra a důvěra mezi zaměstnanci, aby byli ochotní znalosti sdělovat.

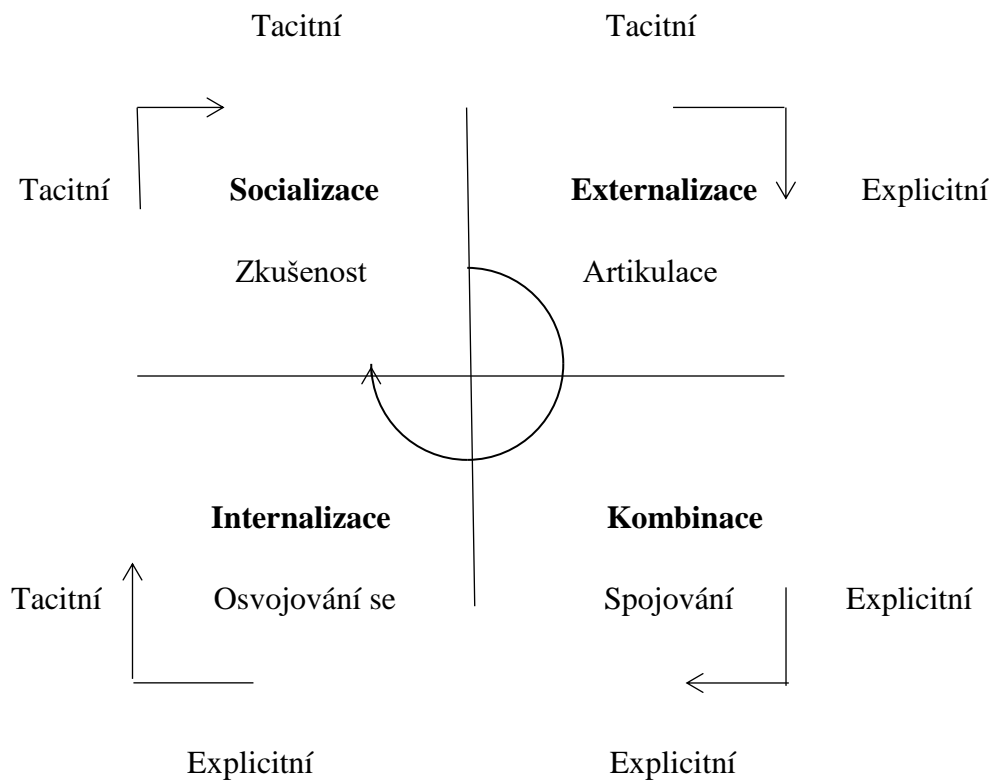
Socializace může být podpořena setkáními, pohovory, nebo neformálními schůzkami.

Každý s těchto procesů ve firmě probíhá najednou a celkem vytváří znalostní spirálu.

3.2.Znalostní spirála (zpracováno dle Truneček 2004)

Na začátku se vytváří nová znalost na úrovni jednotlivce. Dále táto znalost se mění na znalost explicitní, kde poslední se šíří na celou organizaci. Nově vytvořená explicitní znalost se používá ostatními, a může vést ke vzniku nové znalosti. Zatím spirála začíná znovu. Tak se rozšiřuje znalostní základna organizace.

Obr. č. 2: Znalostní spirála



Zdroj: Truneček, 2004

4. Problémy, které řeší management znalostí

Častý problém, který se nastává, když se rozhodnou pro management znalostí je to, že lidé hodně zaměňují pojmy „informace“ a „znalosti“. Musíme ještě na začátku si pro sebe stanovit a porozumět tomu, že informace nejsou znalosti. Znalosti jsou rozumět, jak se dělá ten nebo jiný proces, rozumět jeho podstatě a tomu, jakým způsobem se řeší ten či jiný problém. Mládková znalosti popisuje jako „informace v akci“ (Mládková 2004, str. 19)

Management znalostí je postaven na tom, že organizace se nepřetržitě učí. Týká se to pracovníků jednotlivě, ale i podniků celkově. Zavádění nových postupů se vždycky vyplatí, pokud je, jak už bylo řečeno, zavedeme ve správné kvalitě a kvantitě a ve správném místě a ve správném čase. (Collinson, Parcel 2005)

V návaznosti na předcházející problém, nejdůležitější je to, že management znalostí pochází jako disciplína z praxe, a nejsou to tedy „suché“ poznatky, který by se nedaly v praxi uplatnit. Což znamená to, že vedení podniku nemusí, jak už bylo řečeno, utrácet obrovské peněžní částky na to, aby se celý podnik naučil něčemu novému, a to klasickým způsobem výuky. Takové semináře, konference a podobné věci pro celý podnik by stály obrovské peníze. Ale management znalostí jsou dalo by se říci praktické zkušenosti, které můžeme uplatňovat ihned, pokud víme, že splňujeme nutné podmínky. (Collinson, Parcel 2005)

Navazujeme na to, že pro zavádění managementu znalostí do podniku nejsou nutné obrovské peněžní částky. Důraz v tomto systému je kladen na lidské hlavy, a ne na technologie. Pro velkou část malých a středních podniků nejsou možnosti utrácet velké peněžní částky na rozvoj a zavádění nových technologií, ale pro ně existuje možnost najmutí externích konzultantů, které vlastní potřebné znalosti na to, aby se zlepšili už existující v podniku činnosti, a nedocházelo tím pádem k zavádění nových postupů. Je zřejmé, že vůbec bez technologií ani v jedné firmě se nevyrobí, ale musíme si stanovit, že znalosti jsou ne v technologických postupech, ale v lidských hlavách. Na to bychom měli klást důraz prvořadně. (Mládková 2004)

Zase v návaznosti na předcházející odstavec, bychom mohli říci, že klíčovým prvkem managementu znalostí je spolupráce s lidmi. Přesněji by se dalo říci, že tady se klade důraz na týmovou práci. Je zřejmé, že při spolupráci lidé dokážou vytvořit mnohem více nutných a zajímavých idejí, než by to dělali samostatně. K tomu dochází proto, že se při komunikaci sdělují poznatky, myšlenky a nástroje, které se potom zapisují a podle kterých se sestavuje řešení konkrétního problému, který se snažíme vyřešit. (Mládková 2004)

Zavádění managementu znalostí určitě pomůže zlepšit komunikaci ve firmě, jelikož je to skoro právě ten prvek, na kterém celý princip stojí. Právě pomocí komunikačních kanálů se znalosti distribuují, vytvářejí se nové znalosti a uplatňují se ve firmě, a to také přes sdělení. (Mládková 2005)

Aby komunikace ve firmě probíhala úspěšně, musíme si vydělit čas a najít ve firmě takové pracovníky, kteří jsou pro nás klíčoví. Nemělo by to záviset na postavení konkrétního člověka ve firmě, ani na úrovni jím dosaženého vzdělání. Jde jen o to, jestli vlastní určité znalosti, které se snažíme najít, nebo nikoliv. (Mládková 2005)

Pomůže nám to ale i najít to správné místo, kde se nutné znalosti soustředí. Odhadujeme úsek, nebo zase toho člověka, který nutné znalosti má, a když potom nám vzniká problém, tak jsme schopni ušetřit čas a rychle a s minimálními náklady najít řešení. (Mládková 2005)

5. Nedostatky teorie řízení znalostí

Ovšem musíme pamatovat, že jako jakýkoli postup, management znalosti má nedostatky, i když jsou drobné.

Za prvé bychom naznačili to, že řídicí pracovníci, i při zavádění tohoto postupu nejsou v plné moci nad všemi znalostmi ve firmě. Je to logické, protože se jedná o pracovníky a znalosti v jejich hlavách. Nelze kontrolovat každou myšlenku jednotlivého člověka. I když si vybereme jenom ty podstatné lidi a jejich správné ideje, zase hraje roli lidský faktor, a ten vždycky musí být zohledňován. (Mládková 2004)

Neexistuje ani jednoznačný přístup k těmto věcem. Každý problém je jedinečný, ke každému musíme přistupovat podle různých principů, a jak již bylo řečeno, měli bychom zajistit správné lidi na správná místa ve správném čase, aby management znalosti fungoval efektivně. (Mládková 2004)

Stoprocentní úspěch při řešení problému se také neobjevuje ve sto procentech případů. Pohybujeme se v reálném životě, a jak už bylo řečeno, pracujeme s lidmi. Neočekávané události, lidský faktor a jiné s tím spojené věci nejsou výjimkou a měli bychom být připravení na to, že by něco mohlo selhat a budeme muset celý proces prohlédnout, opravit a zopakovat. (Mládková 2004)

Problém nastává i s měřením prostředků, vynaložených na management znalostí. Je to dáno tím, že řízení znalostí pracuje vlastně se znalostmi, které jsou nehmotným prostředkem, a není snadno zaznamenat jejich tok ve firmě. Taktéž existuje problém s přeměnou vložených prostředků ve výsledky, jelikož výměna znalostí často probíhá v neformálním prostředí, kde účastníci nezaznamenávají myšlenkové toky. (Mládková 2005)

6. Přínosy znalostního managementu

Přínosy managementu znalosti jsou zjevné.

Za prvé si uvedeme to, že jenom tím, že jsme si ujasnili, s jakými znalostmi ve firmě pracujeme, a neinvestovali jsme do toho tisíce peněz, jsme schopní využívat to, co máme, efektivněji a hospodárněji, což samo o sobě je obrovským přínosem. (Mládková 2004)

Tím, že se učíme a stáváme znalostním podnikem, jsme schopní docela rychle reagovat na změny. Jelikož veškeré principy pocházejí z praxe, jsou zatím moderní a přizpůsobené právě současnému trhu, což nám dává obrovskou výhodu. (Collinson, Parcel 2005)

Tím, že sledujeme trh víc do hloubky, jsme schopní mnohem snadněji porozumět, možná i předpovědět požadavky zákazníka. Pokud jsme schopní rychleji zareagovat na případnou změnu, která od zákazníka přichází, zvyšujeme tím jeho loajalitu, což nás vede ke zlepšení a rozvoji. (Mládková 2004)

Jelikož se zvyšují naše dovednosti, jsme schopní pracovat s dodavateli efektivněji. Kromě toho, že jsme schopní přesně ujasnit, co bychom požadovali, a to bez toho, že si seženeme něco zbytečného, stáváme i pro dodavatele spolehlivější firmou, a to tím, že jsme se navýšili loajalitu zákazníků. (Mládková 2004)

Vnitřní logistika ve firmě se dovede také k lepšímu využití. Jelikož jsme jako firma schopní provádět ustálené procesy pomocí managementu znalostí efektivněji, jsme schopní uspořít i v logistických nákladech a výrazně zlepšit logistické procesy. (Bureš 2007)

Tím pádem se zvyšuje především vnitřní kvalita podniku. Procesy se provádějí efektivněji, s menšími náklady, ale spolu s tím přináší mnohem lepší výsledky. To zřejmě vede k růstu celkové hodnoty podniku. (Bureš 2007)

V praxi se většinou setkáváme s problémem měření přínosů managementu znalostí. Ten problém nastává, protože většinou znalosti objektivně měřit nemůžeme. Na začátku si uvedeme, jaké přínosy by se určitě měly objevit, pokud zavedení managementu znalostí v organizaci bylo úspěšné. (Mládková 2005)

Za prvé si naznačíme, že by měla růst tak zvaná inovativní kapacita firmy. Ten pojem zahrnuje míru a efektivitu využití pracovníků. S plynem času by měla růst. Vytvářejí se nové znalosti ve firmě, zvyšuje se kvalita vytvářených produktů, činnosti se dělají efektivněji – to všechno je ukazatelem toho, že firma management znalostí zavedla správně. (Bureš 2007)

Následující ukazatel, který bychom sledovali, je reakceschopnost firmy. Při správném využití managementu znalostí v organizaci by měla reakceschopnost růst. Je to dáno tím, že management znalostí vytvořil v organizaci nové poznatky, a ty vedou ke zvýšení flexibility. Nové znalosti pak pomáhají dělat rozhodování rychleji, a dopustíme při nich méně chyb, jelikož využíváme praxí ověřené postupy. (Mládková 2004)

Důležité je, že využití managementu znalostí může přispět ke zvýšení efektivnosti fungování podniku. Pojem účinnosti celého podniku se nedá tak jednoduše definovat, ale obecně se za to považuje určitá úroveň efektivnosti, při které podnik je schopen dosahovat svých cílů. Efektivita podniku zahrnuje takové důležité charakteristiky jako řízení firmy, přijetí správných a vhodných řešení, existence systémů, kvalitně probíhající procesy a dobře nastavena organizační kultura. (Chidambaranathan, Swarooprani, 2015, s. 758)

7. Strategie řízení znalostí v podniku

Management znalostí není samotnou teorií, ale zahrnuje planý, struktury, iniciativy, projekty, praktiky, které jsou předepsané a určené hlavními koncepty této teorie. To všechno má dovést k vytvoření vhodné strategie. (Hutchinson, 2008, s. 133)

Strategie znalostního managementu musí být vybrána v souladu s celkovou podnikatelskou strategií. Je tomu tak proto, že znalostní management se s plynem času prohlubuje do mnoha oblastí fungování podniku. Postupně se zdokonalují všechny části organizace, mezi které patří vzdělávání, kvalita, efektivnost, vztahy s dodavateli a zákazníky, ziskovost, komunikační systém atd. Cílem strategie řízení znalostí je organizovat a koordinovat aktivity, které povedou k očekávaným výsledkům, zajistit kooperaci mezi lidmi, kteří budou tyto aktivity provádět, a sledovat tyto procesy z hlediska jak efektivnosti, tak i možných chyb, které při nutné míře sledování by mohly být v rychlosti odstraněny. (Bureš 2007)

Vybraná strategie by měla jasně definovat cíle znalostního managementu, a identifikovat způsoby, jakými tohoto cíle bude dosaženo. Musí být srozumitelná pro všechny pracovníky, kteří budou s managementem znalostí pracovat, jelikož slouží jako základní rámec pro rozvoj znalostního managementu v organizaci. (Bureš 2007)

Pro organizace, které se zaměřují na explicitní znalosti, se nabízí strategie kodifikační. V takových typech organizací, jak už bylo uvedeno, se používají opakovatelné postupy. Proto znalosti, které se tady využívají, je celkem vhodné převést do dat pomocí jakého si kódovacího systému a pak využívat při procesech, které se opakují během času. K nim se přidávají některé historické a statistické údaje, a tím se vytváří velmi užitečný databázový systém, ke kterému se můžeme kdykoli obrátit. Znamená to, že když se objevuje nějaký požadavek, nejprve se vyhledává stejný nebo podobný případ. A na jeho základě se řeší nově vzniklý problém. Rovněž je tento nový případ stejně zanesený do databáze, aby se mohl využít v budoucnosti. Tento postup nám určitě šetří čas a peníze, čehož právě chceme docílit využitím managementu znalostí. (Mládková 2004)

Pro druhý typ organizace, která využívá ve většině znalostí tacitních, je nabízená strategie personalizační. Nedá se tu využít strategie, o které jsme hovořili dříve, protože, na rozdíl od prvního případů, ve kterém využíváme opakovatelné postupy, tady ke každému novému problému se snaží najít individuální řešení. Jak už jsme naznačovali, tady organizace by neměla vytvářet žádné databáze, jelikož to je stejně k ničemu, když každý požadavek je neopakovatelný, ale by měla se zaměřit na vylepšení procesu sdílení znalosti, jelikož je to ten

pravý způsob, pomocí kterého se najde to správné řešení. Z toho důvodu je nutností v takových typech organizací podporovat komunikaci mezi lidmi, zavádět pracovní schůzky, konference, aby lidé co nejvíc sdíleli své myšlenky a poznatky, a tak se řešení jednotlivých problémů hledalo kvalitněji. Tady se mluví o tom, že lidé, kteří umí pro každý jednotlivý požadavek najít unikátní řešení, jsou pro nás nikdo jiný ale experti, a musíme být velmi pozorné při jejich výběru. Tito lidé by měli nejen vlastnit potřebné informace, ale také umět je efektivně a dostupně sdělovat, jelikož celý proces, jak už jsme hovořili, je postaven nejen na existenci, ale i na sdílení nutných znalostí. (Mládková 2004)

Samozřejmě, na správně zvolené strategii záleží nejen úspěch organizace, ale i to, jaké vzdělání pracovníků je požadované. Pro první typ firem se hodí lidé, kteří nejsou špičkovými odborníky, ale jsou schopni pružně a rychle vyhledávat informace v počítači. (Mládková 2004)

Pro druhý typ organizací ale naopak potřebujeme vysoce kvalifikované pracovníky, kteří by přinášeli vynikající poznatky a řešení. (Mládková 2004)

Musíme si zvolit i tou správnou strategii i proto, že v podstatě na této strategii záleží i náklady. Pokud jsme organizací prvního typu, investujeme peníze do technologických vylepšení, tvorby databází, jelikož tato investice se nám vrátí. Pokud jsme ale organizací druhého typu, investujeme do platů expertu, které sháníme do své organizace. Tady pro nás je důležitější vysoce flexibilní prostředí, které dokáže vytvářet neobyčejná řešení přicházejících požadavků. (Mládková 2004)

Nemůžeme zapomenout na to, že management znalostí závisí na kooperaci informačních a sociálních systémů uvnitř podniku. Každý z těchto systémů se podílí na zavedení kodifikační nebo personalizační strategie, ale v různé míře. V případě strategie kodifikační, velké prostředky se investují do informačních technologií, a cílem je spojit lidi pomocí znovu použitelných znalostí. Zaměstnanci se odměňují podle toho, jak využívají a přispívají do rozvoje databází.

V personalizační strategii, úkolem informačních technologií je usnadnit konverzaci a výměnu tacitními znalostmi mezi pracovníky. Lidé jsou odměňované na základě sdílení svých znalostí s ostatními. (Andreeva, Kianto, 2012, s. 620)

8. Tok informací v organizacích při uplatnění managementu znalostí

To, jak se uplatní management znalostí v organizaci, ovlivňuje i její struktura. V případě klasické organizační struktury se management znalostí uplatňuje ve většině případů mnohem složitěji, než je tomu v ostatních. Je tomu tak, protože v takové organizační struktuře podřízení jenom splňují zadané úkoly, tedy dochází jenom k jednosměrnému přesměrování údajů. Skoro vůbec ale nedochází k předávání znalostí od podřízených k nadřízeným, což ale je v rozporu s hlavní myšlenkou managementu znalostí, což je sdílení dat mezi pracovníky firmy. Nebo k ní dochází až tak pomalu, že když znalost dojde od nejnižší do nejvyšší složky organizační struktury, už potřeba po ní pominula a ona není podstatná. K tomu se přidává ještě to, že na horizontální úrovni zaměstnanci firmy téměř nespoupracují, a proto v takové struktuře je těžko využít management znalostí efektivním způsobem. (Truneček 2004)

V organizační struktuře zdola nahoru už by to fungovalo lépe, jelikož v ní zodpovědnosti jsou přidělené ne podle hierarchické úrovně, ale podle znalostí, které konkrétní pracovník vlastní. Tento typ organizační struktury je založen na týmové práci, což také podporuje uplatnění managementu znalostí. Na druhou stranu zde ale hraje velkou roli autonomie, která však vádí sdílení nutných znalostí mezi lidmi ve firmě. (Mládková 2004)

Nejlepší organizační strukturou pro uplatnění managementu znalostí v organizaci jsou jakési kombinované organizační struktury, které jsou kombinací dvou předchozích. V takovéto struktuře každý pracovník se považuje za důležitý. Nejdůležitější tady jsou střední manažeři, kteří zajišťují výměnu znalostí ve firmě mezi nejnižšími a nejvyššími organizačními složkami. V takových podmínkách při zavádění managementu znalostí vrcholoví manažeři tvoří znalostní strategii, která má být v podniku uplatněná, úlohou středních manažerů je potom implementace dané strategie v rámci podniku, jakož i předávání odpovídajících úkolů jednotlivým aktérům. V tomto typu organizační struktury první důležitou charakteristikou je to, že vrcholoví manažeři mohou delegovat plnění odpovídající znalostní strategie na ostatních, což je perfektně obzvlášť pro velké organizace, ve kterých vrcholové řízení plní mnoho jiných funkcí a pak ne vždycky pro ně zbývá čas pro kontrolu plnění těchto úkolů. Přesně tak delegují i odpovědnosti, které se skoro ze sta procent přebírají do rukou středních manažerů. (Mládková 2004)

9. Proces tvorby znalostí

9.1. Popis složek, vstupujících do procesu tvorby znalostí (zpracováno dle Mládková 2004)

Znalosti ve firmě se tvoří v určitém postupu. Vstupem, resp. surovinou pro tvorbu jsou informace, příp. znalosti, které už určití pracovníci mají a dokážou je transformovat do podoby nových znalostí pomocí rozpracování různých činností. Finálním produktem tohoto procesu jsou potom znalosti nově vytvořené, kterými mohou být jak i určité poznatky ve smyslu znalostí jako takových, aneb i nové postupy a zkušenosti, které jsou ve firmě potřebné a dá se je využít ku prospěchové činnosti podniku.

O managementu znalostí v podniku můžeme hovořit jako o intelektuálním kapitálu. Výše už mnohokrát bylo naznačeno, že znalosti jsou zakotvené především v lidských hlavách, a proto největší důraz má být kladen právě na vytváření spolehlivých komunikačních sítí mezi pracovníky, ve kterých by se znalosti mohly úspěšně vytvářet, sdělovat a prosperovat. Intelektuálním kapitálem organizace můžeme naznačit sumu znalostí, které se v organizaci používají. Nejsou to ale pouze znalosti. K intelektuálnímu kapitálu patří umění pracovníků této znalosti správně a v nutné míře využít. Intelektuální kapitál spolu s kapitálem finančním často bývá označován jako tržní hodnota organizace. V některých zdrojích se setkáváme s tím, že intelektuální kapitál je členěn do různých dimenzí. V rámci managementu znalostí jsou důležité jen tři z nich, a to kapitál lidský, organizační a zákaznický.

Nejdůležitější složkou je tedy lidský kapitál. V této souvislosti hovoříme o pracovnících firmy jako o investorech. Na rozdíl od investorů v tom pojetí, na jaké jsme zvyklí, zaměstnanci ale neinvestují peníze, ale čas, své schopnosti a znalosti. Často se říká, že v tomto pojetí jsou důležité jenom relevantní znalosti odpovídajících pracovníků, nebo ty, které jsou spojené s jeho postavením ve firmě. Ale tento názor není správný. Znalosti, které na první pohled nejsou pro podnik vůbec důležité, mohou ve velké míře přispívat k vývoji podniku. Je tomu tak proto, že, jak už bylo zmíněno, znalosti nejsou jenom dovednosti, ale používáme je tedy v širším slova smyslu, tedy k nim patří potom i přístup pracovníka k práci, zodpovědnost, motivace atd.

Organizační kapitál se chápe jako databáze, technologie, vnitřní kultura organizace. Je to vlastně všechno, co ovlivňuje sdílení znalostí ve firmě. Této technologie znalosti používají a přeměňují je ve znalosti nové.

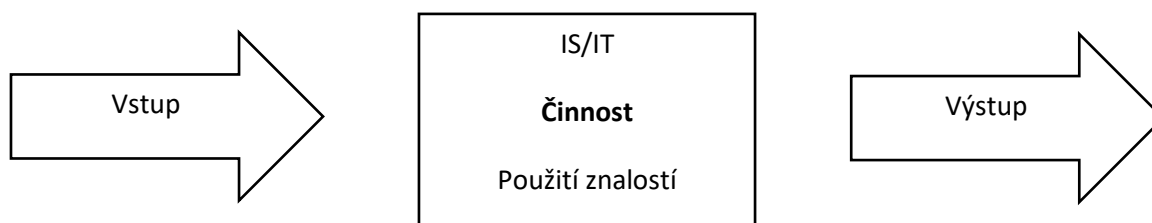
Poslední zbylou složkou je zákaznický kapitál. Už název nám vypovídá, že jsou to znalosti a v podstatě veškerá informace, která ve firmě existují ohledně zákazníků. Jsou to data, týkající

se zákaznické politiky podniku, zkušeností se zákazníky, obecně všechny informace, které se týkají této problematiky. Ten je pro management znalostí důležitý z toho důvodu, že vytváří vztah organizace k zákazníkům, a směřuje ten vztah do budoucnosti. Napomáhá nám porozumět požadavkům zákazníků, a tak při správném fungování zvyšuje jejich loajalitu k nám.

9.2. Fáze procesu vytvoření znalostí (zpracováno dle Mládková 2005)

Níže uvedený obrázek ukazuje, jak proces tvorby znalostí v praxi probíhá. Vstupem jsou data, informace, a už existující znalosti. Pomocí technologických procesů se tyto vstupy mění ve výstupy, nebo ve znalosti nové.

Obr. č. 3: Základní znalostní aktiva



Surovina

Data

Informace

Existující znalosti

Finální produkt

Nové znalosti

Ověřené znalosti

Postupy, zkušenosti

Zdroj: Mládková, 2005

Celkový proces vytvoření znalostí můžeme rozložit do třech fází.

První fáze – Definování znalostní potřeby.

Stejně jak u výroby všechno začíná z vystavení vážné objednávky zákazníkem, u tvorby znalostí proces začíná tím, že v organizaci se objeví tzv. znalostní potřeba. Často tato potřeba přichází na základě nutnosti vyřešit nějaký problém, ve většině případů dosud neznámý. Tím, že se zamyslíme nad znalostní potřebou, jsme schopni prozkoumat problém víc do hloubky, a tak vyřešit, jaké znalosti a v jaké míře potřebujeme.

V této fázi pracujeme jak se znalostmi v explicitní, tak i v tacitní formě. Vždycky máme brát v úvahu, že pracovníci občas ani neví, že určité znalosti vlastní, a proto při rozboru problému je vhodné zapojit i té lidi, které na první pohled by přispět ke řešení nemohli.

Tato fáze pomáhá najít mezery ve znalostní základně organizace, a rychle je odstranit. Taktéž právě v této fázi si organizace může ujasnit, které znalosti už vlastní a může využívat, a které potřebuje získat, aby konkrétní problém, příp. problémy do budoucna vyřešila.

Druhá fáze – Hledání konkrétních aktivit.

V této fázi znalosti, které už firma vlastní, a znalosti které získala, se budou rozdělovat podle toho, jak jsou nutné pro řešení problému. Většinou se tato fáze rozděluje na dvě části. V první části je vhodné zohlednit, kolik znalostí máme celkem uvnitř firmy, a to, kolik jsme schopni získat zvnějšku. Děláme to pomocí různých konferencí a setkání s pracovníky, hledání v dokumentech atd.

Ve druhé části pak vybíráme, které znalosti ze všech, jež vlastníme, jsou pro řešení problému podstatné. V této fázi je nutná existence velké míry podpory a otevřenosti. Může se stát, že někteří pracovníci nechtějí měnit způsob svého uvažování a mají odpor k novým znalostem. Právě k tomu využíváme přátelské atmosféry ve firmě, aby neexistoval risk obavy z nových věcí. Pracovníci, kteří se zúčastní na tvorbě znalostí, musí mít jak ochotu této znalosti získávat, tak i bezbariérový přístup k novým znalostem.

Třetí fáze - Použití znalosti.

V této fázi dochází k procesu použití získaných znalostí k řešení existujícího problému. Při této etapě se organizace může setkat se syndromem “není náš vynález”, a ten má dvě možnosti působení. Záleží na tom, jak organizace ke tvorbě znalostí přistupovala. Jsou firmy, které jsou víc otevřené znalostem zvenku, třeba najímají externí konzultanty. Naopak ale jsou firmy, které nejsou tak otevřené vnějším poznatkům a víc důvěřují svým pracovníkům. Tento syndrom má být objeven a eliminován vrcholovým řízením podniku. Ve většině případů ale je nutnost interní a externí znalosti kombinovat a přizpůsobit řešení konkrétního problému.

10. Implementace managementu znalostí

10.1. Zavedení managementu znalostí

Zavedení managementu znalostí je finanční a časově náročná záležitost. Taktéž ve velké míře je náročná na lidské zdroje. Aby tento proces povedl k pozitivním výsledkům, musí probíhat soustavně. Každá fáze má být dokonale připravená, aby se v průběhu zavádění objevovalo co nejmíň problémů a případných nejasností.

Před zavedením managementu znalostí je nutné si zohlednit různé metody a postupy, podle kterých toto zavedení proběhne. V první řadě v úvahu přichází:

- nejdůležitější faktory úspěchu;
- problémy a předpoklady;
- možné pozitivní, příp. negativní změny;
- úroveň rozvoje informačních technologií a komunikačních sítí;
- strategie, pomocí které bude management znalostí zaveden, měla by navazovat na celopodnikovou strategii. (Truneček 2004)

Každý z těchto předpokladů navzájem ovlivňuje jiný, a proto každému z nich má být přidělena dostatečná pozornost. Není možné vyloučení ani jednoho z nich, protože to by mohlo povést ke snížení možných přínosů, příp. k celkovému neúspěchu zavedení managementu znalostí. (Truneček 2004)

Ještě jedna věc, která by měla být řečená samostatně, je podpora celkové implementace managementu znalostí vrcholovým vedením podniku. Management znalostí stojí na tom, že v organizaci má být zajištěná výměna informace mezi těmi, kdo ty informace vlastní, a těmi, kdo informace potřebuje. Úkolem vrcholového vedení v tomto případě je zajistit propojení mezi těmito skupinami pracovníků. Taktéž musí nastavit vizi a cíl organizace, jelikož strategie managementu znalostí musí navazovat na celopodnikovou strategii. V případě, kdy tato strategie existuje (a to by tak správně být mělo), má být zajištěná skutečnost, že všichni pracovníci, kteří jsou do managementu znalostí v této první etapě zapojení, chápou ji správně, že nejsou žádné nejasnosti, aby v budoucnosti to nezpůsobilo žádné problémy. Samozřejmě, vedení musí pamatovat, že tento proces je postavený na kvalitní komunikaci, a proto by se v žádném případě nemělo objevovat autoritativní vedení, protože řízení občas omezuje prohlubování znalostí. Řízení má být zaměřeno na společné a vzájemné doplňování, pomoc a

komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Vedoucí pracovníci v tomto modelu většinou nejsou nositelé znalostí, ale pouze ti, kdo znalosti koordinují. (Vymětal 2006)

Už bylo popsáno výše, že organizace, která vážně vyřešila zavést management znalostí, musí pochopit, s jakými znalostmi pracuje. Je tomu tak, protože musí pochopit, který typ znalostí je pro ni důležitější. Na tom potom závisí i strategie, která bude ve firmě zavedena. Spolu s tímto výzkumem se identifikují znalosti, které jsou pro organizaci nezbytné, problémy, se kterými se organizace nejvíc potýká, a pak postupy, které se nejlépe v rámci dané firmy uplatňují. (Mládková 2004)

Proces implementace postupuje určitými fázemi, které jasně definují, jak by měl každý krok být udělán, ale také říkají, proč by měly jít v daném pořadí. Jde o nějaký soubor pravidel, postupů, nástrojů, o rozdělení prací a zodpovědností, o přidělení rolí neboli určuje všechno, co má být uděláno, aby se toto zavedení skončilo úspěchem. (Bureš 2007)

Metodika, pomocí které management znalostí bude implementován ve firmě, má pracovat v souladu s určitými kritérii. Níže jsou uvedeny principy, které by vybraná metodika měla naplňovat:

- podporuje proces učení se a trvalou povahu managementu znalostí
- popisuje postup implementace od začátku do konce, nebo od vybírání strategie až po její údržbu
- respektuje sociální stránky úkolů a postupů řešení
- není jednorázově použitelná
- je flexibilní, je možné ji použít s různými pravidly a technikami
- je nezávislá na použitých nástrojích a technikách
- umožňuje měřit přínosy, a to jak v rámci strategie, tak v rámci celého podniku (Bureš 2007)

Dále popíšeme jednotlivé fáze procesu implementace znalostního managementu.

10.2. Začátek

První fází je začátek. Tady se jenom objeví idea, že by management znalostí mohl zlepšit fungování podniku a že se objevuje jakási nutnost jeho zavádění. V této fázi sbíráme relevantní informace, odpovídající zkušenosti, příběhy, které by nás něčemu naučily atd. Problém, který v tuto chvíli nastává, je to, že pracovníci mají tendenci význam daného systému podceňovat.

Pracovník, který by chtěl management znalostí ve firmě implementovat, by měl být v odpovídající mocenské povaze, aneb by měl mít zajištěnou podporu vedení firmy, jelikož skoro ze sta procenty jistoty se bude potkávat s neporozuměními ohledně dané problematiky. Jako první úkol tady vystupuje definice znalostí pro pracovníky, a to v takové formě, ve které bude chápána všemi správně a srozumitelně. Nejlepším způsobem je použití příběhů, které se už uskutečnily, a vysvětlení přínosů daného systému na jejich příkladech. Tímto způsobem máme probudit u zaměstnanců firmy zájem. V tom ještě pomáhá nacházení pracovníků ve firmě, kteří už jsou se znalostmi nějak spojeni. Obyčejně jsou to lidé, kteří mají důležité dovednosti a nějakou autoritu mezi svými kolegy, a proto jsou schopní je přesvědčit lépe, než by to byl externě najatý pracovník. Výstupem této fáze by mělo být rozhodnutí, zda bude management znalostí ve firmě implementován nebo nikoliv. Chceme ukázat, že zavedení tohoto systému povede ke zlepšením ve firmě, že to je opravdu přínosná záležitost. Pokud vyřešíme, že management znalostí bude implementován, máme hned od začátku jmenovat osobu, resp. manažera, který bude za celý proces zodpovídat. (Mládková 2004)

10.3. Experimenty

Následující fází jsou poznávání a experimenty. Jak už název napovídá, tato fáze předpokládá provedení experimentů, spojených se zavedením managementu znalostí, což ve většině případů provádění tzv. pilotních projektů. Pomocí nich snažíme ukázat, jak by management znalostí přispěl k rozvoji firmy, v čem by byl přínosný, v jakých oblastech bychom jej mohli použít atd. Právě na této etapě je důležité zavést strategii managementu znalostí, a to takovým způsobem, aby naplňovala, resp. souvisela s celkovou strategií podniku. V této fázi občas nastává problém spojení podnikatelské strategie se strategií managementu znalostí. Vlastně samotný problém spočívá v tom, že celková podnikatelská strategie ve firmě může být nedefinována tak srozumitelně, abychom se o ni mohli opírat při stanovení strategie managementu znalostí. Příčiny mohou být různé. Za prvé můžeme uvést situaci, kdy podnik strategií vůbec nemá, a tím pádem je nemožné se napojit na něco, co vůbec neexistuje. V tomto případě je nejlepší čas se tou strategií začít trošku zabývat, jelikož uplatnění managementu znalostí bez této strategie není možné. V druhém případě můžeme se narazit na to, že zaměstnanci, kteří byli zvoleni k zavádění managementu znalostí do podniku, neví o celkové podnikatelské strategii relevantní informace, a tak nemohou realizovat zavádění vlastní strategií. V tomto případě lidí, kteří jsou zodpovědní za zavádění managementu znalostí, by měli si najít čas na to, aby se víc dozvěděli o podnikatelské strategii a pak by pracovali s ní v úplném souladu. Za třetí je případ, když strategie existuje, ale je neefektivní. Řízení podle této strategie selhává, a proto logicky je úplný

nesmysl se opírat na takovou strategii, jelikož i strategie managementu znalostí potom nejen nepovede k úspěchu, ale může vést i ke ztrátám, čemuž se chceme určitě vyhnout. V této fázi se také vytváří mezifunkční skupiny, které budou provádět a řídit pilotní projekty. Samotné pilotní projekty, které v této fázi zavedeme, můžeme rozdělit do několika skupin. Mohou to být projekty strategické a lokální. Strategické projekty se týkají zavádění nového výrobku či služby. Jsou rozsáhlejší, je potřeba na ně vyčlenit více lidí, potřebují více času pro realizaci. U takových projektů je důležité to, že oni jsou zpravidla víc rizikové, ale na jinou stranu přináší vyšší zisky. Lokální projekty jsou naopak méně rozsáhlé, počítají s menším příjmem, jsou u nich i menší rizika. S takových projektů se ale organizace může hodně naučit, poznatky a zkušenosti z nich mohou být pro firmu velmi důležité. Každý typ projektů, jak už bylo naznačeno, má mít souvislost ze strategií a hlavním cílem podniku, jinak jsou úplně k ničemu a svou nejdůležitější funkci – přesvědčit – schopné splnit nebudou, a tím pádem nemají ani cenu být realizované. Určitě pro provedení pilotního projektu má být zajištěn souhlas vrcholového managementu. Pracovníkům, provádějícím tyto projekty, musí být přidělena zodpovědnost a nutné pravomoce. Stejně tak by měli mít odpovídající znalosti a dovednosti, proto k výběru těchto pracovníků by se mělo stavět velmi pečlivě. Celá tato fáze by měla být ukončená zahájením pilotního projektu. (Mládková 2004)

10.4. Implementace iniciativ

Třetí fáze zahrnuje implementaci iniciativ managementu znalostí. V této fázi dříve zahájené pilotní projekty by měly prokázat svůj přínos pro organizaci. Z těch projektů by měly být shrnuté vytáhnuté poznatky, chyby, příp. jiné nejasnosti a s činnostmi, které se povedly, mělo by být rozhodnuto o tom, jak s nimi postupovat dál. Jedním z cílů této fáze je přesvědčit pracovníky podniku, že znalostní management může být pro ně přínosný a mají určité výhody. Po této fázi firma by měla udělat důležité rozhodnutí, jestli chce se znalostními činnostmi pokračovat, jelikož zjistila jejich přínosy, nebo jestli chce zajistit vylepšení znalostních aktivit, se kterými už pracovala, a nezavádět žádné nové, nebo jestli se znalostními činnostmi se dále zabývat nechce a přeje si je opustit. (Mládková 2004)

10.5. Rozšiřování a podpora

Čtvrtou fází je rozšiřování a podpora managementu znalostí v podniku. V rámci této etapy si podnik rozhodl, že management znalostí může být přínosný a pak si vyřešil jeho zavést. Tady management znalostí už bývá implementován nejen na nějakou část, ale na celou organizaci. Činnosti, kterými zavádíme management znalostí do podniku v této fázi potřebují se víc upřesnit, zformalizovat. Je nutné i určit nástroje, pomocí kterých budeme měřit přínos

managementu znalostí. Znalostní strategie už v této etapě má být přesně stanovená, jako i každodenní taktiky, které povedou k jejímu naplnění. Tady se rozpracovávají a zavádějí technické nástroje, podporující znalostní strategií. Ve čtvrté fázi často nastávají problémy obzvlášť pro organizace, které podnikají celosvětově. Tyto problémy jsou dané tím, že často jednotlivé firemní části mají různé technické zabezpečení, odlišují se v kulturních zvyklostech, různě chápou a přistupují ke znalostem, a to jak k explicitním, tak i k tacitním (problém je víc u těch posledních, jelikož jsou postavené na osobních postojích). To všechno se řeší pomocí komunikace, která je základním prvkem managementu znalostí. Je nutnost pravidelně provádět schůzky a být neustále v kontaktu s každou pobočkou firmy, aby ani jediná nebyla mimo nutné informace. V tomto období se klade velká odpovědnost na manažery, jelikož často se stává, že v podniku začíná chaos. Je to dáno tím, že většina pracovníků, pokud vidí, že management znalostí je opravdu přínosný, i když dřív se odporovali, teď chtějí se do toho zapojit. Takových pracovníků s časem obvykle se stává více, a je potřeba s nimi spolupracovat, školit je, sdělovat jim určité poznatky, a tyto činnosti musí být pečlivě kontrolované a koordinované. Pokud se mezi pracovníky vyskytují konflikty, může to být signálem toho, že organizace situaci nezvládá, a tím pádem je nutné udělat vhodné nápravy, které jsou pod odpovědností manažerů. Stává-li management znalostí celopodnikovou záležitostí, je nutné už rozdělovat práci mezi jednotlivé skupiny pracovníků, taktéž i rozdělovat odpovědnosti a odměňování. Tato fáze je nejtěžší, a není ku podivu, že často organizace se v ni ztrácí. Výsledkem této fáze by měla být přesně stanovená znalostní strategie, na ní napojené metody a činnosti, přerozdělené kompetence a zodpovědnosti, zaškolené pracovníky a rozdělené pracovní úkoly. Práce se znalostmi by v této fázi měla být každodenní činností organizace. Pokud je tomu tak, je smysl přestupovat do další fáze. Pokud ale ne, tak by organizace si měla ještě vzít čas na to, aby se v tom zdokonalila. (Mládková 2004)

10.6. Institucionalizace

Poslední fází je institucionalizace managementu znalostí v organizaci. V tomto okamžiku práce se znalostmi je automatickou činností podniku a vykonává se každý den bezpochybně. Tím pádem znalostní strategie se stává částí podnikatelské strategie. V tuto chvíli se na ni vytváří i rozpočet. Mění se organizační struktura podniku ze stávající na tu, která by více odpovídala potřebám managementu znalostí. Podnik se mění celkově a je nutno dohlížet na tyto změny a v případě problémů vnášet korektury a odpovídající nápravy. Tady je důležité si porozumět, že firma celkově může přistupovat ke řízení znalostí odlišným způsobem, než její jednotlivé části. Proto je nutné dovést k rovnovážnému stavu celkovou strategii a strategie jednotlivých útvarů.

Je dobře, pokud takový problém vznikl, udělat si obecná pravidla pro využití managementu znalostí, ale konkrétní, podrobné principy nechat na jednotlivých částech. Tato fáze ale není konečná. Pokud jsme zavedli management znalostí, nestali jsme najednou znalostním podnikem. Jde o nepřetržitou činnost, ve které se každý den zlepšujeme. Faktory úspěchu v tomto případě jsou zodpovědnost a profesionalita manažerů, vysoká úroveň motivace, vytvoření správné strategie, práce s jednotlivými skupinami a kvalitní komunikační systém. (Mládková 2004)

11. Překážky pro zavedení znalostního managementu do organizace

Zavedení managementu znalostí, jakož i zavedení jakékoli nové strategie v podniku, může narazit na určité překážky.

První překážkou, která se objevuje velmi často, je to, že dnes organizace nevnímají, jak důležité znalosti jsou pro rozvoj organizace. Znalosti ve dnešní době se označují jako největší konkurenční výhoda, proto vyžadují určitou míru pozornosti. Zavádění managementu znalostí pomáhá řídit intelektuální kapitál organizace tak, aby tato strategie dospěla k prospěchovým výsledkům. Řízení znalosti v současné době je nedocenené praxí. (Vymětal 2006)

Dalším problémem, spojeným s vedením podniku, je to, že v současných organizačních strukturách se prosazuje vysoká míra samostatnosti, což je proti správnému rozvoji managementu znalostí. Tato strategie, jak víme, je založená ve velké míře na komunikaci, na sdílení znalostí, na rozšiřování intelektuálního kapitálu podniku metodou výměny a předávání poznatků mezi pracovníky. K tomu musí existovat speciální přátelské prostředí, které podporuje týmovou spolupráci, otevřenost a důvěru. Zvláštnostem nutného prostředí dále je věnována samostatná kapitola, proto tady není nutnost uvádět to do podrobností. (Vymětal 2004)

Další věc, která často vedení firmy od managementu znalostí odradí, je to, že tato strategie je v určité míře investicí do budoucna, a tím pádem nedává okamžité výsledky. Kvůli tomu většina organizací nevidí v tomto procesu určitou míru spolehlivosti, tím pádem není ochotná vkládat do něj velké peněžní prostředky. (Vymětal 2004)

Složitým problémem je navázání strategie managementu znalostí na celkovou podnikatelskou strategii. Abychom věděli, jak znalosti ve firmě zpracovávat, máme vědět, kam chceme docílit zavedením této strategie. Vize a cíl uvádí podnikatelská strategie a měli bychom pracovat v souladu s ní, protože aktivity managementu znalostí, pokud jsou v rozporu se smyslem dané teorie, nepovedou ke konečnému cíli a tím pádem jsou k ničemu. Aby se to nestalo, podnikatelská strategie má být pro všechny pracovníky, kteří s managementem znalostí pracují, striktně a srozumitelně formulována a předána, aby nedocházelo k nejasnostem a případně ke zbytečné práci. (Mládková 2004)

Těch problémů je ale daleko více, např. můžeme zde hovořit o nedostatku zdrojů, konflikty mezi pracovníky (mohou být zapříčiněné tím, že jednotlivé útvary dostávají pravomoce

různých úrovní), nedostatek motivace, špatný postoj zaměstnanců ke změnám atd. (Mládková 2004)

12. Přidělení pravomocí

Při zavedení managementu znalostí v organizaci by mělo být upřesněno, jak se budou rozdělovat pravomoce. Idea o zavádění managementu znalostí by měla vycházet od vrcholového řízení podniku, jelikož, jak už bylo řečeno, management znalostí je napojen na veškeré činnosti v organizaci. Vrcholoví manažeři organizace mají skoro veškeré pravomoce pod svým řízením, a proto mohou nejlepším způsobem rozhodnout, jak by oni měli být rozdělené mezi pracovníky, na které se deleguje úkol zavedení managementu znalostí. Na začátku by významně v řešení tohoto problému mohlo pomoci personální oddělení. Jeho pracovníky, jelikož jsou pořád ve spojení s veškerými zaměstnanci firmy, mají celkový přehled o kvalifikacích pracovníků, o způsobu rozdělení intelektuálního kapitálu v organizaci, o předpokladech jednotlivých pracovníků atd. Ale takto by se mělo postupovat jenom v prvních fázích. Dále by personální oddělení, jelikož má svoje úkoly a zodpovědnosti, nestíhalo v plné míře pracovat s danými problémy. Proto je možné využít jeho pomoci jenom na začátku. (Mládková 2004)

Nejdůležitějším úkolem vrcholového managementu je zavádění znalostní strategie a rozšíření ji na celou organizaci. Vrcholový management by měl stanovovat směr rozvoje znalostí v organizaci, stěhně jakož i pravidla jeho využívání. Za úkol má také i koordinaci aktivit, pomocí kterých se management znalostí zavádí. (Mládková 2004)

Celková znalostní strategie by měla být v souladu s činností organizace, se stylem řízení, budoucím rozvojem atd. Znalostní strategie, pokud v podniku je správně zavedena, má za úkol vytvářet další znalosti, a té pak určitě budou mít význam na budoucí rozvoj organizace. Znalostní strategie by měla být známá všem pracovníkům. Vrcholové řízení podniku by mělo být příkladem při zavádění strategii, a mělo by vytvářet odpovídající motivaci pro ostatní pracovníky. (Mládková 2004)

Vrcholový management podniku by měl zajistit existenci vhodného prostředí pro rozvoj managementu znalostí. Vedení a motivování lidí, případně řešení konfliktů je plně v kompetenci vrcholového řízení. Měl by správně nastavit sociální kompetenci, mezi nejdůležitější principy které patří:

- akceptace – přijetí názorů jiných lidí bez ohledu na vlastní pocity a emoce
- empatie – umění delegovat úkoly takovým způsobem, kdy je člověk schopen ocítit na místě podřízeného, aby pochopil, který úkol jemu má být sdělen
- kongruence - čestnost a otevřenost

- pozitivní proaktivita – víra v to, že cíl bude dosažen
- důvěra – otevřenost se spolupracovníky
- zpětná vazba - od nadřízeného k podřízenému a naopak
- schopnost vést produktivní dialog – nejvhodněji formou pomoci a spolupráce
- efektivní řešení konfliktů – je to možnost pro zjištění nových názorů a myšlenek (Bureš 2007)

Úkolem středního managementu je, za prvé, každodenní práce se zaměstnanci. Jestli vrcholoví manažeři úkoly vymýšlejí a stanovují, střední manažeři je pak musí implementovat. Přes ně vlastně jde zavádění strategie vrcholového managementu do praxe. Jejich nejdůležitější úlohou je vytváření atmosféry spokojenosti a motivace, která je pro realizaci managementu znalostí, jakož i pro celkovou organizaci nevhodnější. (Mládková 2004)

Jedním z úkolů, o kterém se musí postarat manažeři střední úrovně, je podpora samostatnosti v pracovních skupinách. Zaměstnancům, kteří se podílejí na vytváření znalostí v organizaci, je nutné sdělovat dostatečnou úroveň autonomie, poskytovat jim relevantní informace, motivovat je ke tvorbě a distribuci znalostí. (Mládková 2004)

Znalosti mohou být vytvořené a sdělené jen v přátelské atmosféře, vytvoření které i když je v kompetenci manažerů vrcholových, ale která má být kontrolována středními manažery na základě každodenního nahlížení. (Mládková 2004)

Stejně tak musí se pamatovat, že sdílení znalostí nelze řídit. Není jednoduchou záležitostí vytvořit pravidla, podle kterých by se znalostí sdělovaly. Tyto procesy musí být pořád sledované a hodnocené. Vybudovat spolehlivou atmosféru ve společnosti trvá dlouhou dobu. (Mládková 2004)

13. Pozice a role

Ve firmách, které si vážně vyřešili zavést management znalostí, se setkáváme se speciálními rolemi. Pár z nich si můžeme popsat.

CKO – Chief Knowledge Officer

Jde o pracovníka, který realizuje cíl managementu znalostí v rámci podnikatelské strategie. Výsledkem jeho činností má být zvýšení konkurenční výhody podniku na základě rozšíření jeho znalostní základny. Nejpodstatnější úkoly CKO jsou:

- vytvoření a prosazování znalostní strategie
- zmapování znalostí, které už v organizaci existují
- vytvoření takového prostředí, které podporuje vyhledání nových znalostí a předávání a rozšíření existujících znalostí
- hledání možností, jak pomocí určitého talentů pracovníků přispět ke zlepšení podnikových procesů (Bureš 2007)

Šampion

Manažer, kterému jsou delegované pravomoce zavádět a v případě nutnosti měnit pravidla, podle kterých se management znalostí implementuje. Z hlediska osobnosti by mělo jít o vůdce, protože on vytváří komunikační síť a přesvědčuje pracovníky, že strategie managementu znalostí je opravdu přínosná. Předpoklady, které by měla osobnost vůdce splňovat:

- otevřenost a flexibilita
- umění myslet strategicky
- orientace na zákazníka
- schopnost vytvářet komunikační síť
- umění kvalitně motivovat
- zájem o vyhledávání nových poznatků
- umění pracovat ve stresových situacích a při určitých rizicích
- umění se přizpůsobit různým lidem a situacím
- možnost nahlížet na situaci z různých uhlů pohledů (Bureš 2007)

Tento manažer by měl rozumět tomu, kdo v organizaci vlastní znalostí, a podporovat vytvoření podmínek pro sdílení těchto znalostí a jejich použití při řešení konkrétních situací. Tento pracovník může tvořit mapy znalostí, které pak vysvětlují, kde jsou znalosti v podniku

soustředěné, a kde je jejich nedostatek, kdo a s kým a jaké znalosti by měl vyměnit a proč by měla tato výměna proběhnout. (Gupta, Iyer, Aronson, 2000, s. 20)

Vlastník znalostního aktiva

Člověk, který odpovídá za konkrétní znalostní aktivity, za to, jak a kdy má být s nimi zapracováno atd. (Mládková 2004)

Guru

Je to člověk, který má hlavní ideu managementu znalostí. Má dostatek zkušeností a přesnou vizi. Přináší nové myšlenky a pomáhá managementu znalostí. Nejdůležitější je to, že musí mít autoritu, jelikož je schopen pracovníky přesvědčit o přínosech dané teorie. (Mládková 2004)

Vedoucí projektu

Management znalostí se do organizace často zavádí ve formě různých projektů, které má mít svých vedoucích. Tento člověk ovšem musí rozumět problematice a být kompetentní ve všem, co se týká konkrétního projektu taktéž i znalostí celkem. (Mládková 2004)

14. Prostředí pro úspěšné fungování řízení znalostí

Úspěšné zavádění managementu znalostí vyžaduje speciální prostředí. Jak už mnohokrát bylo naznačeno, ve společnosti by měla existovat přátelská atmosféra důvěry a vzájemné pomoci. Pečovat o ustanovení takové atmosféry je úkolem hlavních manažerů.

Prostředí, ve kterém pracujeme, můžeme ovlivnit různými způsoby. Ve spojení s managementem znalostí se jim říká předpoklady a inhibitory, čemuž můžeme rozumět jako pozitivní a negativní faktory. Tyto faktory jsou v každé organizaci různé a typicky celkově záleží na její konkrétní situaci, kam patří všechno od typu organizační struktury do předmětu hospodaření podniku. (Mládková 2004)

Tvorba odpovídajícího prostředí je plně v kompetenci vrcholového managementu, jelikož vytváří pravidla, zajišťuje vhodné podmínky pro sdílení znalostí, určuje strategii a směr rozvoje. Každodenní práci vykonávají střední manažeři. Jejich úkolem je vytvářet vhodné podmínky pro úspěšné prosazení managementu znalostí v rámci jednotlivých kolektivů. (Mládková 2004)

Prvním předpokladem je organizační struktura. Výše už bylo naznačeno, že ne každá organizační struktura je vhodná pro zavádění managementu znalostí, resp. na v každé struktuře teorie managementu znalostí je schopná prosperovat. Organizační struktura musí odpovídat znalostním potřebám firmy. Pokud podnik, ve kterém se snažíme management znalostí zavést, se skládá z rozdělných organizačních jednotek, předpokládáme a musíme se připravit na to, že sdílení znalostí v takovém podniku bude složité. Musíme zohlednit i komunikační síť ve společnosti. Pokud nejsou volné komunikační kanály, předávání znalostí by bylo také obtížné. (Mládková 2004)

Na úspěšné sdílení znalostí má vliv konkurence ve vnitřním prostředí. Nové poznatky, techniky, postupy – to všechno výrazně zlepšuje konkurenceschopnost. Když uvnitř firmy mezi sebou konkurují nějaká oddělení, tak sdílení nových znalostí se budou snažit předejít, aby zachovaly svou přednost před konkurentem. Nejčastěji vnitřní konkurence ve firmě je důsledkem toho, že jednotlivé části firmy nejsou schopné rozdělit mezi sebou zdroje, ať už finanční, lidské, technické nebo jakékoli jiné, a proto se mezi nimi vytváří konkurenční boj. Znalosti jsou bezpodmínečně důležitým zdrojem, a proto zavádět management znalostí v organizaci, ve které se tento typ konkurence vyskytuje, je problematickou záležitostí. (Collinson, Parcel 2005)

Sdílení znalostí by mohl překážet i způsob uspořádání pracovišť uvnitř firmy. Pro úspěšné fungování managementu znalostí ideálními jsou otevřené kanceláře. Pokud ale není tomu tak, můžeme podpořit komunikaci mezi pracovníky vybudováním speciálních míst, kde by si lidé mohli znalostmi vyměňovat. Mohou to být konferenční místnosti, kuchyně a tak podobně. Nastavení dobře fungujících komunikačních kanálů v podniku by mohlo trvat delší dobu, ale jelikož jsou nezbytné pro úspěšné fungování managementu znalostí, musí se na jejich vytváření klást nutná pozornost. (Mládková 2004)

Následujícím důležitým předpokladem je integrace informačních systémů. Pokud nejsou technologie srozumitelné nebo snadně dostupné všem pracovníkům, kteří by měli mít k tomu přístup, může se objevit technologická bariéra. Má být zajištěná existence stejného softwaru na všech počítačích, aby se neobjevily problémy s otevřením nějakých dokumentů. (Collinson, Parcel 2005)

Jedním z nejdůležitějších faktorů by byl bezprostřední vztah se zákazníkem. Veškeré znalosti, které se týkají práce se zákazníky, jsou pro firmu nesmírně důležité. Organizace, která svoje procesy nastaví tak, aby co nejpřesněji plnila požadavky zákazníka, vždy má výhodu před svými konkurenty. V současné době často se doporučuje, aby se zákazník postupně stával součástí organizace. V ideálním případě by mohl i zúčastnit řízení. Zavedení těchto postupů pomůže lépe porozumět požadavkům zákazníka. (Mládková 2004)

Dalším faktorem je porozumění podnikové strategii. Tato strategie zadává směr managementu znalostí. Nakonec je spojovacím prvkem, jelikož koordinuje činnosti pracovníků. Každý zaměstnanec firmy by měl podnikovou strategii vědět a dobře jí rozumět. Jen v tomto případě můžeme očekávat, že management znalostí se ve firmě uplatní, protože v opačném případě pracovníci budou prostě plnit delegované na ně úkoly, ale nejspíš nebudou vidět mezi nimi žádné souvislosti, což bezpochybně s plynem času povede k nejasnostem a problémům. (Mládková 2004)

Problémem může být angažovanost manažerů. Vrcholové řízení, pokud vyřešilo management znalostí ve společnosti zavést, musí rozumět taktiku a přínosy, ale také musí být příkladem pro své podřízené. Jestli chtějí prokázat, že management znalostí je přínosnou záležitostí, musí znalostí neustále sdělovat, aby ostatní zaměstnanci dělali totéž. V žádném případě nadřízené by neměli vytvářet znalostní monopoly, což znamená zadržovat znalostí a nesdělovat je ostatním. V tomto případě podřízené sdělovat znalostí také nebudou a celkové zavádění managementu znalostí je k ničemu. (Mládková 2004)

Zaměstnanci, které nemají zkušenosti s danou problematikou, na začátku budou pořád potřebovat pomoc od svých nadřízených, proto manažeři měli by být pořád k dispozici k tomu, aby nevyškolené pracovníky správně pochopili podstatu věcí a neměli v budoucnosti s tím problémy. (Mládková 2004)

Dalším faktorem je odměňování. Pracovníky lze k vytváření a využití znalostí motivovat pomocí systému odměn, ale je třeba kladt důraz na to, že ten systém by měl být kvalitně promyšlený. Pokud by odměňování bylo vymyšleno na základě zpracovaných úkolů, může se stát, že některé pracovníky začnou vytvářet znalostní monopoly, a to bude překážet kvalitnímu fungování managementu znalostí v organizaci. (Mládková 2004)

Následující problém, se kterým střední manažeři musí v rámci své práce bojovat, je řízení chaosu. Chaos by se v daném smyslu mohl být interpretován jako důsledek nějaké vnější nebo vnitřní změny ve firmě, která má vliv na působení znalostí v organizaci. Chaos nemusí se chápat jenom jako negativní záležitost. Může mít i pozitivní důsledky pro firmu, jakož třeba by mohl přispět ke zlepšení konkurenčního postavení firmy. V rámci problému chaosu se může objevit problém fluktuace pracovníků. Ne vždy to je negativní záležitost. Na jednu stranu, pokud firma ztrácí pracovníka, který měl důležité znalosti, tak může se potkat s problémy. Ale na jinou stranu, tím, že jeden pracovník odešel z firmy, se uvolnilo místo pro nového, který by mohl přinést nové poznatky a myšlenky, což už je pro firmu prospěchovou záležitostí. (Mládková 2004)

Důležitým faktorem pro management znalostí jsou v dnešní době inovace. V dnešní době podniky musí kladt velký důraz na inovace, aby podporovaly a zlepšovaly své konkurenční postavení. Musejí zavádět strategii pro růst a rozvoj, ale na jiné stráně také uvádět inovační, a docela rizikové nové aktivity. Rostoucí konkurence, měnící se potřeby zákazníků, nové technologické vynálezy a business modely – to všechno podnik ovlivňuje a nutí pořád přezkoumávat procesy a teorie, zároveň i té, které se tykají managementu znalostí. (Nowacki, Bachnik, 2016, s. 1577)

15. Management znalostí v průmyslových podnicích ČR

15.1. Představení výzkumné metody

Praktická část je zpracovaná na základě dotazníku, který byl odeslán do 110 průmyslových podniků České Republiky. Dotazníků se zúčastnili ve většině podniky malé a střední, zaměstnávající méně než 250 zaměstnanců. Zúčastnily se výzkumu i nějaké velké podniky, např. Plzeňský Prazdroj. Většina dotazovaných firem za právní formu měla s.r.o., však odpovědi přicházely i od pár akciových společností.

Výzkum byl proveden v podnicích, které provádějí hlavní činnost v průmyslu za účelem dosažení zisku. Většina dotazovaných jsou představitelé strojírenského, chemického, spotřebního průmyslu.

Dotazník byl zpracován ve platformě Google Forms. Dotazníku se zúčastnily podniky z každého regionu České Republiky.

Celkem dotazník měl 6 otázek, které se týkaly nejdůležitějších bodů, které přicházejí v úvahu ve spojení s managementem znalostí. Dotazník je představen v příloze. Otázky, které se objevily v dotazníku, jsou dále vysvětlené podrobněji.

Otázka 1 – Slyšeli jste někdy o managementu znalostí?

Touto otázkou dáváme úvod na problematiku. Tato otázka je nejdůležitější, od začátku dělí potenciálních odpovídajících na podniky, které jsou s otázkou managementu znalostí seznámené nebo o tom něco slyšeli, a na podniky, které o té problematice nic neslyšeli. Možné odpovědi byly:

- a) Ne, nikdy.
- b) Tento pojem je známý, ale v podniku se nepoužívá.
- c) O tomto pojmu je podnik informovaný ve velké míře, ale není ještě zaveden.
- d) Management znalostí v podniku je každodenní činností.
- e) Jiná odpověď.

Otázka 2 – Je-li pro Vás známý model SECI (proces konverze a tvorby znalostí)?

Model SECI je jedním z nejpoužívanějších modelů tvorby nových znalostí, proto byl zahrnut do výzkumu. Více tento model je popsán v teoretické části, kapitola 3. Odpovědi na tuto otázku byly následující:

- a) Nikdy jsem o tom neslyšel (a).
- b) Je známý, ale není používány v podniku.
- c) Je známý a využitelný v podniku.
- d) Jiná odpověď.

Otázka 3 – Vaše organizace se zaměřuje spíš na řízení explicitních nebo tacitních znalostí?

Pozn.: explicitní znalosti můžeme vyjádřit pomocí slov nebo obrázků, příkladem mohou být databáze nebo kartotéka. Tacitní znalosti jsou souborem dovedností a poznatků, příklady jsou třeba obsluhování strojů, zařízení, vedení podřízených.

Táto otázka je velmi důležitá proto, že teorie managementu znalostí dává velkou pozornost na rozdělení explicitních a tacitních znalostí. Do dotazníku byla zahrnuta z toho důvodu, že porozumění, jakým znalostem organizace dává přednost, je klíčovým pro zavedení managementu znalostí. V této otázce ještě existuje připomínka, která se týká vysvětlení pojmů explicitních a tacitních znalostí. Možné odpovědi byly:

- a) Nevím, o čem je řeč.
- b) Explicitní znalosti.
- c) Tacitní znalosti.
- d) Kombinace obou typů znalostí.
- e) Jiná odpověď.

Otázka 4 - Víte o znalostních strategiích? Pokud ano, kterou z nich používáte v podniku?

Táto otázka se týká znalostních strategií, které mohou být uplatněné v podniku. Podrobněji znalostní strategie jsou vysvětlené v kapitole 7. Odpovědi na touto otázku byly:

- a) Nevím o tom žádné informace.
- b) Strategie kodifikační (zaměřuje se na řízení explicitních znalostí).
- c) Strategie personalizační (zaměřuje se na řízení tacitních znalostí).
- d) Jiná odpověď.

Otázka 5 – Jaké prostředky využíváte na sdílení znalostí v organizaci?

Táto otázka by měla uvést, jakým způsobem v organizaci probíhá sdílení znalostí. Těch způsobů existuje celá řada, tady je uvedeno jen několik z nich. Táto otázka má několik variantů odpovědi. Možné odpovědi jsou:

- a) Intranet.
- b) Internet.

- c) Databáze.
- d) Společné schůzky, konverzace.
- e) Speciální pohovory.
- f) Znalosti nesdílíme.
- g) Jiná odpověď.

Otázka 6 – Jak probíhá předávání informací ve vašem podniku?

Táto otázka je zaměřená na způsob, kterým probíhá sdílení informací v podniku. Této způsoby jsou více popsány v kapitole 8. Odpovědi jsou následující:

- a) Převažuje tok informací shora dolů (jednosměrně).
- b) Převažuje tok informací zdola nahoru (jednosměrně).
- c) Kombinovaně (vyvážené předávání shora dolů a zdola nahoru).
- d) Jiná odpověď.

15.2. Popis výsledků výzkumu

Následující kapitola se rozděluje na 6 podkapitol, každá z kterých se týká výsledků, které byly získány na základě odpovědí na jednotlivé otázky.

Celkem ze 110 podniku, které se výzkumu zúčastnili, odpovědi odeslaly 72 podniky. Výsledky jsou představené ve formě grafů, každý s podrobným popisem. Grafy jsou zpracované ve platformě Google Forms, výsledky jsou dané v procentním vyjádření.

1.1. Otázka 1 – Slyšeli jste někdy o managementu znalostí?

Obr. č. 4: Otázka 1

Slyšeli jste někdy o managementu znalostí?

72 odpovědí



Podle výsledků výzkumu, největší část podniků, což je 29 firem a je to 40,3 % celkového počtu odpovídajících, odpovídá na otázku, že ví o pojmu managementu znalostí, ale není ještě zaveden. Tento výsledek by mohl předpokládat, že skoro půlka průmyslových podniků České Republiky by chtěla management znalostí do své organizace zavést, resp. už nad tím pracuje.

Následující část podniků (29,2 %) management znalostí už zavedla a pracuje s ním v rámci každodenní činnosti. Z hlediska toho, že management znalostí je celkem novou záležitostí, výsledek je celkem uspokojivý. Na základě tohoto výsledku se dá předpokládat do budoucna, že počet podniků, zavádějících management znalostí, se zvýší, a tento přístup tím pádem bude víc běžný, než je tomu v současné době.

Jenom o par procent menší část podniků (23,6 %) prokázala, že pojem managementu znalostí sice je známý, ale není v podniku využíván. Tato odpověď předpokládá, že daný podnik o zavedení managementu znalostí ani neuvažuje.

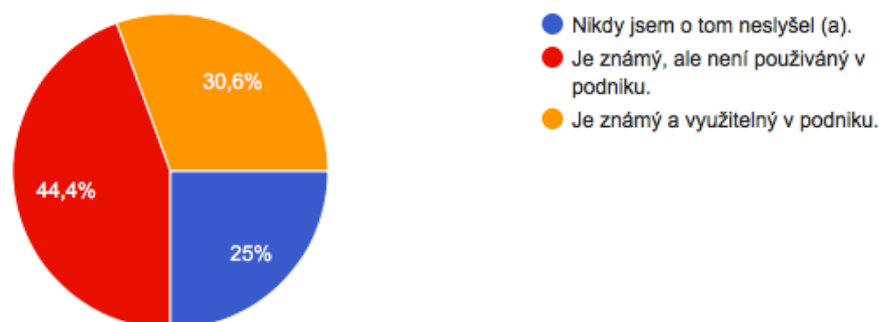
Nejmenší část dotazovaných podniků (6,9 %) odpověděla, že o pojmu managementu znalostí nikdy neslyšela. Táto částka je celkem malá, což znamená, že většina podniků, které se dotazování zúčastnily, o managementu znalostí ví, a většina z nich už s pojmem managementu znalostí pracuje, nebo v nejbližší době tento přístup zavede.

1.2. Otázka 2 – Jeli pro Vás známý model SECI (proces konverze a tvorby znalostí)?

Obr. č. 5: Otázka 2

Je li pro Vás známý model SECI (proces konverze a tvorby znalostí)?

72 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Model SECI, jak už bylo uvedeno, ve spojení s managementem znalostí je nejznámějším modelem tvorby znalostí.

Výsledky výzkumu ukazují, že skoro půlka dotazovaných podniků je s tím modelem seznámena, ale tento pojem ve své běžné činnosti nevyužívá. Tento výsledek může být objasněny tím, že na základě odpovědí na předcházející otázku celkem 63,9 % podniků, které se výzkumu zúčastnily, o managementu znalostí ví, ale jeho nevyužívají. Z čehož vyplývá skutečnost, že této podniky, pokud jsou informované o celkové teorii managementu znalostí, ví i o modelu SECI.

30,6 % firem model SECI využívají v rámci své běžné činnosti. Tento podíl skoro přesně koresponduje s podílem podniků, které používají management znalostí, z předcházející otázky. Vlastně část podniků, které používají model SECI, je větší než ta část, která management znalostí používá, jen na 1,4 %, což by mohlo znamenat, že některé podniky už přistoupily na model SECI a tím se v brzké době připravují na zavedení managementu znalostí.

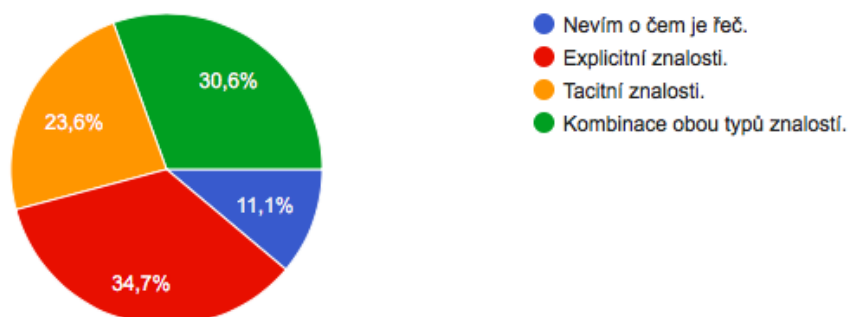
Čtvrtina dotazovaných neví žádné informace o modelu SECI. Předpokládám, že tato část firem se skládá z těch, které management znalostí nepoužívají, a z těch, které ví jen nějaké nepatrné informace o dané teorii a se nezaměřovaly do hloubky.

1.3. Otázka 3 – Vaše organizace se zaměřuje spíše na řízení explicitních nebo tacitních znalostí?

Obr. č. 6: Otázka 3

Vaše organizace se zaměřuje spíše na řízení explicitních nebo tacitních znalostí? Pozn.: explicitní znalosti můžeme vyjádřit pomocí slov nebo obrázků, příkladem mohou být databáze nebo kartotéka. Tacitní znalosti jsou souborem dovedností a poznatků, příklady jsou třeba obsluhování strojů, zařízení, vedení podřízených.

72 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pokud organizace chce zavést management znalostí, měla by si ujasnit, s kterým typem znalostí se většinou v rámci své běžné činnosti setkává, a od toho si odvozovat vhodnou strategii. Proto se tato otázka objevuje v dotazníku. Jak už bylo uvedeno, k té otázce existuje poznámka, která vysvětluje význam pojetí explicitních a tacitních znalostí, protože mohlo by se stát, že dotazovaný podnik s těmito pojetími se ještě nesetkával a nebyl by schopen odpovědět, se kterými znalostmi pracuje.

Výsledky ukazují, že větší část podniků pracuje s explicitními znalostmi (34,7 %), než se znalostmi tacitními (23,6 %). Příčin je nejspíš v tom, že explicitní znalosti jsou vyjádřitelné slovně, písemně, tím pádem jsou lépe vyjádřitelné a dá se je lépe objevit. Zatím tacitní znalosti jsou hůř vyjádřitelné, protože jsou zakotvené v lidských hlavách. Tím pádem se často stává, že se lidé ani nevšimají, že vlastní nějaké znalosti. Proto tato problematika je docela složitá a není jednoduché ji prozkoumat v rámci dotazníku, to by se spíš mělo být prozkoumáno na úrovni každého podniku zvlášť.

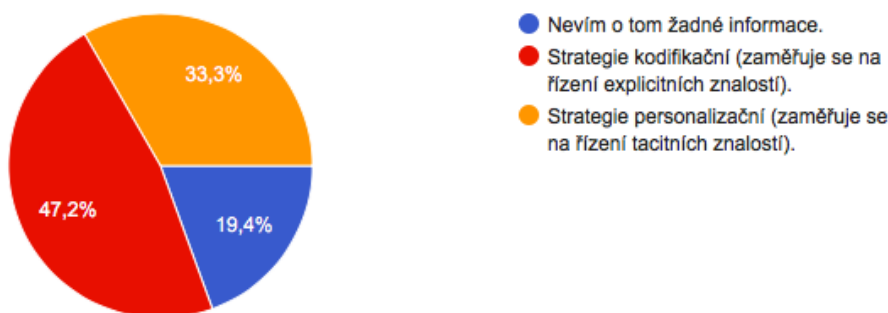
Skoro třetina podniků (30,6 %) uvedla, že řídí oba typy znalostí. Dá se předpokládat, že v těchto podnicích dávají pozornost jak na udržení explicitních znalostí ve formě například databází, tak i na rozvoj tacitních znalostí ve formě pohovorů, setkání a jiných způsobů sdílení informace.

I když schválně tady existovala vysvětlivka nutných pojmů, 11,1 % podniků uvedlo, že v těchto pojmech se nevyznají. To by mohlo být dané tím, že člověk, který dotazník vyplňoval, neměl přístup k informacím, které jsou pro odpověď na touto otázku potřebné.

1.4. Otázka 4 – Víte o znalostních strategiích? Pokud ano, kterou z nich používáte v podniku? **Obr. č. 7: Otázka 4**

Víte o znalostních strategiích? Pokud ano, kterou z nich používáte v podniku?

72 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Stanovení vhodné znalostní strategie je velmi důležité pro správné fungování managementu znalostí v organizaci. Tato otázka se spíše zaměřovala na podniky, které už s managementem znalostí pracují.

Výsledky ukazují, že kodifikační strategie (47,2 %) je víc rozšířená než strategie personalizační (33,3 %). To se koordinuje s odpovědí předchozí otázky, kde jsme si ujasnili, že většina zúčastněných podniků se zaměřuje na řízení explicitních znalostí. Právě pro řízení těchto znalostí je nabízená kodifikační strategie. Část podniků, která používá personalizační strategii, nejspíš ve větší míře řídí znalosti tacitní.

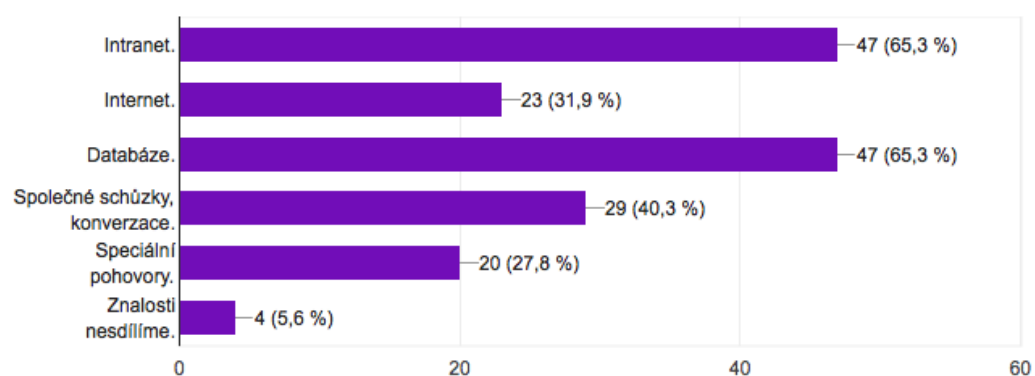
Se získaných výsledků vyplývá skutečnost, že činnost většiny zúčastněných průmyslových podniků je založená na opakovaných, standardizovaných postupech, které používají explicitní data. Menší část podniků pracuje se znalostmi tacitními, což znamená, že víc provádí kreativní a neopakovatelné činnosti, taktéž i zaměstnává pracovníky, které jsou vlastníci jedinečných tacitních znalostí.

1.5. Otázka 5 – Jaké prostředky využíváte na sdílení znalostí v organizaci?

Obr. č. 8: Otázka 5

Jaké prostředky využíváte na sdílení znalostí v organizaci?

72 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výsledky této otázky by měli ukázat, jaké prostředky pro sdílení znalostí jsou v dotazovaných organizacích nejčastěji využívány.

Z grafu je vidět, že nejběžnějšími prostředky pro sdílení znalostí jsou intranet a databáze. Pomocí nich většinou probíhá sdílení explicitních znalostí.

Dále následují společné schůzky a konverzace. Během schůzek zaměstnanci komunikují a tím pádem dochází ke sdílení tacitních znalostí.

Část podniků používá ke sdílení informací internet. Je vhodný pro přenos jak explicitních, tak i tacitních znalostí: stejně jak můžeme předávat mezi sebou nějaká data, tak může docházet i ke komunikaci.

Nějaká část podniků používá ke sdílení znalostí speciální pohovory. Tento prostředek je nejvíc vhodný pro sdílení tacitních znalostí, jelikož tady zase dochází ke komunikaci a výměně poznatků mezi účastníky pohovoru.

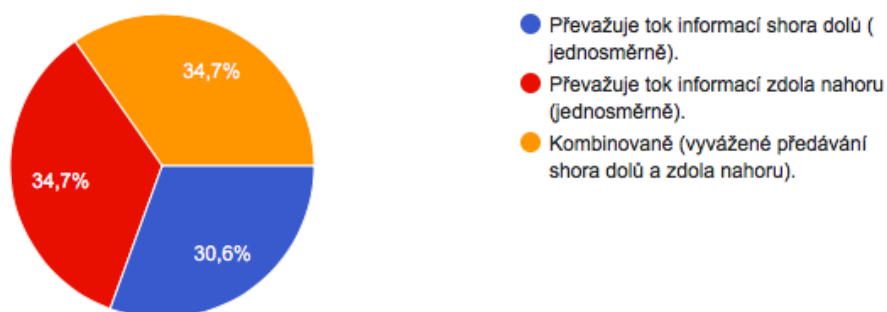
Malá částka podniků odpověděla, že znalostí nesdílí. Nejspíš takový výsledek je daný tím, že osoba, která měla na starosti zodpovědět na dotazník, neměla dostatek informací k tomu, aby mohla určit té správné prostředky.

1.6. Otázka 6 – Jak probíhá předávání informací ve Vašem podniku?

Obr. č. 9: Otázka 6

Jak probíhá předávání informací ve vašem podniku?

72 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V tomto bodě bychom měli ujasnit, jakým způsobem informace se uvnitř podniků předává.

Stejný procentuální podíl mají způsoby předávání informací zdola nahoru a kombinovaný způsob (34,7 %). Znamená to, že třetina zúčastněných podniků řídí znalosti zejména na střední a nižší úrovních organizační struktury. Taktéž v těchto podnicích je kladen velký důraz na autonomii, ale i na týmovou práci. Všechno záleží na konkrétní činnosti.

Druhá třetina podniků využívá kombinovaný způsob. Tento typ organizační struktury je nejlepší pro úspěšné fungování managementu znalostí, protože podporuje kreativitu, sdílení znalostí a týmovou práci.

Poslední třetina (30,6 %) dotazovaných podniků jsou firmy, ve kterých tok informací probíhá shora dolů. Je to klasický typ organizačních struktur, který podporuje dělbu práce. Největší autorita a pravomoce jsou u vrcholových manažerů, které je potom rozdělují a předávají podřízeným. Pro fungování managementu znalostí se považuje jako nejméně vhodný, protože není tady prostor pro plnocenné sdílení znalostí.

16.Návrhy rozvoje uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích

Výsledky výše popsaného výzkumu ukázaly, že 70 % dotazovaných průmyslových podniků management znalostí neaplikuje. Této podniky ale se dají rozdělit do skupin podle toho, jestli jsou vědomé pojmu managementu znalostí nebo nikoliv. Podrobný popis výsledků je popsán v předcházející kapitole, tady si to jenom uvedeme pro zopakování:

- nikdy neslyšely o teorií managementu znalostí – 7 %;
- znají pojem, ale nepoužívají danou teorii – 24 %;
- jsou dobře o této teorii informované, ale management znalostí zaveden není – 40 %.

Podíváme se na první skupinu, která představuje podniky, které nejsou vědomé, co vlastně management znalostí je.

Takových podniků je malá částka, což je samozřejmě dobrou zprávou. Ale ve dnešní době, kde význam znalostí narůstá, této podniky by měly být připravené na to, že mají riziko konkurenční výhodu ztratit, pokud nezmění svůj přístup ke znalostem.

Prvních pár doporučení měly by být pro podniky, které neví o managementu znalostí a chtějí své zaměstnance s tímto pojmem seznámit, možná pro skupinu dva, pokud poznatky o teorii nejsou až tak rozsáhlé. Třetí skupina by měla už této dvě fázi za sebou mít.

Jako začátek této skupině se doporučuje seznámení s danou teorií – těžko se dá zavést něco, o čem nic nevíme. Nejlepší by bylo si organizovat něco jako informační schůzku ve firmě. Před tím ale zaměstnanci by měli být aspoň trochu informované toho, co se bude dít. Pro tento účel by hodně pomohlo rozeslání informační brochury pomocí systému vnitropodnikové komunikace (zaleží na firmě, nejlépe by bylo něco Microsoft Outlook, ale není to podstatné). Důležité v tomto bodě je, aby v lidech se probudil zájem o té schůzce, a ještě důležitější, aby začali klást si mezi sebou otázky, co ten management znalostí vlastně znamená a proč se podnik uvažuje o jeho zavádění. Táto informační brochura by měla obsahovat nějaké jednoduché vysvětlení daného pojmu, a, kromě jiného, možné přínosy dané teorie. Cílem této přípravné fáze je povzbudit zájem a už si nějakým způsobem nastavit komunikační kanály, než se vůbec začalo něco dít.

Při samotné schůzce je důležité, aby ten, kdo schůzku povede, nemluvil příliš vědeckým jazykem, aby lidé, které poslouchají, rozuměli všemu bez problémů. Když v podniku se s managementem znalostí dříve nepracovalo, bylo by vhodné tou schůzku předat externímu

expertovi. Tady existuje riziko, že zaměstnanci nebudou všimnout “cizího” člověka, jak by všimli třeba svého nadřízeného, ale na jinou stranu, pokud základ bude založen špatně, celý plán by mohl zkrachovat. Měli bychom si vzít v úvahu, že této záležitosti bohužel nejsou zadarmo, ale předpokládá se, že pokud organizace si myslí nad zavedením managementu znalostí, měla by mít na to připravenou peněžní částku, která pokryje i práci experta. Stejně ale vedení firmy má se na této schůzce podílet a nahlížet, aby vše šlo tak, jak by jít mělo.

Během schůzky by měla jít oboustranná komunikace – nemělo by to vypadat, jako přednáška na vysoké škole, ale spíš jako krátký, ale informativní výklad podstaty problému spolu s větším prostorem pro diskuzi.

Kromě vysvětlení pojmu mělo by se zaměřit na vysvětlení přínosů zavedení managementu znalostí. Některé techniky, jako třeba zmapování dat nebo diskuze o explicitní nebo tacitní povaze většiny znalostních aktiv firmy by mohly být už uvedené při první schůzce – to by bylo dobré k tomu, že by lidé ze schůzky odcházeli nadšené a s cílem se o tom dozvědět víc. Krásně by bylo vysvětlit, že management znalostí je stanoven na komunikaci, aby už hned po první schůzce by v neformální atmosféře mezi kolegy a kolegyněmi začali si nějakým způsobem na základě komunikace vytvářet nové znalosti. Hrozně by pomohlo vyprávění příběhů – lépe se chápe na příkladech než na suchých knižních faktech.

Dále se zaměříme na skupiny dva a tři, které jsou vědomé o managementu znalostí, ale stále ještě jeho nezavedly.

Předpokládáme, že pokud podniky mají představu o tom, co management znalostí je, tak už první fázi prošli. V této době nejspíš se nacházejí ve fázi řešení.

Vedení podniku musí vyřešit, jestli seznámení s teorií mezi pracovníky úspěch mělo nebo ne. Samozřejmě tato záležitost je docela subjektivní a řeší se na základě úrovně autonomie v organizaci, ale ovšem že se doporučuje vědět postoj zaměstnanců k dané problematice. Dá se to vyřešit celkem jednoduchým způsobem, a to zasíláním dotazníku zase vnitropodnikovým komunikačním kanálem. Otázky by mohly být, jestli považují tuto schůzku za přínosnou, nebo jestli vidí že by zavedení managementu znalostí mohlo přispět k rozvoji organizace. Pokud vedení získává podporu svých zaměstnanců, může v klidu jít dál.

V této fázi vedení firmy by si mělo položit několik otázek, které jsou pro zavedení managementu znalosti klíčové. Nejdůležitější pak je otázka úrovně informačních technologií a komunikačních sítí ve firmě. Co se týká těch technologií, tak protože používají se pro výměnu

znalostmi a jejich uložení, by měla být nastavená kvalitně fungující vnitropodniková komunikační síť. Pokud ale není nastavena (což se stát může), celý proces se musí zastavit až pokud ten problém vyřešen nebude – výměna znalostmi v opačném případě vypadá složitě. Ohledně komunikační sítě – ideálně by bylo nastavit jednotlivá oddělení tak, aby pracovaly otevřeně. Měla by být vyhrazená možnost konkurenčního prostředí – nikdo v tomto případě znalostí sdělovat nebude.

U skupiny, která si zvolila odpověď, že pojem znají, ale teorii nepoužívají (24 %), dá se předpokládat, že informační schůzky úspěšné nebyly. Příčin může být několik: od špatného vykladu podstaty věci do špatného porozumění dané problematice, ale důležité je, že nejspíš zájem u zaměstnanců se nevzbudil a tím pádem není teorie managementu znalostí podpořená zaměstnanci, což ve většině případů je problém.

Mohlo by se stát, že vedení, ať už se zaměstnanci nebo bez, vyřešilo, že management znalostí nechce mít zaveden. Příčin může být celá řada:

- Organizace může mít nedostatečnou znalostní základnu pro to, aby zavedení managementu znalostí se vyplatilo.
- Může se stát, že po sjednání schůzky a provedení porad a rozhovoru vedení přišlo na to, že nemají na zavedení dostatek finančních prostředků, a hlídání nové informace o tom se zastavilo do okamžiku, kdy nutné prostředky nebudou sehnány.
- Podnik si zjistil, že organizační kultura není nastavená vhodným způsobem, aby management znalostí byl zaveden úspěšně.
- Zjistilo se, že nejsou dobře rozvinuté informační kanály nebo komunikační síť. Zase, k opravě tohoto stavu je potřebný nebo čas, aby se ten problém vyřešil, nebo peníze, aby se ten stav zlepšil, nebo kombinace obojích.

Pak u třetí skupiny, která je procentově největší (40 %), předpokládá se, že jsou v přípravné fázi zavedení managementu znalostí. Jelikož už jsou vědomé této teorie ve velké míře, zbývá jim jen pár věcí k tomu, aby řízení znalostí zavedli. Možná se právě hlídá člověk, který by ten postup zavedl. Nebo řeší se některé problémy, které jsou popsány výše: mění se organizační kultura, rozšiřuje se komunikační síť, shánějí se prostředky. Podstatné je, že se nové informace hledají a ten problém se řeší.

Však ale do této skupiny mohou být zanesené i podniky, které se pokoušely o zavedení řízení znalostí, např. pomocí pilotních projektů, ale to se jim nepodařilo, nebo nedošly

k požadovaným výsledkům. Tím pádem zavedení se zastavilo, ale organizace stále vlastní hodně informací z předchozích zkušeností.

V souvislosti s charakterem podniku by se mělo zjistit, o řízení jakých znalostí se jedná. Pokud si podnik vyřešil, že explicitní znalosti řídí více a častěji, měl by nainvestovat nějakou peněžní částku do rozvoje své technologické základny. Na první pohled jednoduché věci jako zakoupení modernějších operačních systémů, počítačů nebo programů by mohly usnadnit čas, a tím pádem i peníze na vysoké úrovni. Náročnost a cena takových inovací, ovšem záleží na typu průmyslu konkrétního podniku. Podniky s velkým množstvím zákazníků najednou by mohly investovat do zvětšení databázového prostoru.

Pokud jsou tacitní znalosti víc řízené v podniku, pozornost by se měla obrátit na zlepšení komunikačních sítí. Jinými slovy, vztahy mezi zaměstnanci by měli být otevřené, atmosféra přátelská. Různé workshopy, teambuildingy, společné akce mohou udělat velkou pomoc.

Nebo by podnik mohl zúčastnit nějaké dobročinné akce, všichni jménem svého podniku.

Dobrym způsobem vypadá i nějaké společné neformální schůzky. Například, mohla by být zavedena v pondělí před začátkem pracovního týdne společná snídaně, aby se během ní pracovníci sdíleli nové zážitky a poznatky. V neformální atmosféře se tento postup provádí snadněji, protože lidé mohou svobodně vyjadřovat osobní myšlenky a postoje. Tento předpoklad je pro sdílení znalostí nesmírně důležitý.

Pěknou nabídkou by mohly být jazykové kurzy. Většina podniku spolupracuje s cizími podniky ať už jsou to partneři nebo dodavatelé, tak by kurzy angličtiny nebo němčiny pro zaměstnance byly perfektní.

Nabídkou by mohla být pateční večere s kolegy věnovaná nějaké neformální prezentaci nebo zajímavému projektu na volné téma.

Této postupy a doporučení by měli povést k zavedení managementu znalostí v podnicích, které si ještě neuvědomují, že touto záležitostí potřebují. Pomocí těchto věcí dá se zajistit počáteční uplatnění managementu znalostí v podnicích ČR a to tak, aby se do toho zapojilo nejen hlavní vedení, ale i zaměstnanci podniku.

17. Zhodnocení předpokládaných přínosů návrhu

O přínosech teorie managementu znalostí se projednávalo v teoretické části práce. Tady jsou shrnuté přínosy návrhů, které jsou uvedené v předcházející kapitole.

Seznámení s managementem znalostí je sám o sobě přínos jen proto, že jsou nové znalosti, které vstoupily do podniku.

Provedení první schůzky zaměstnance vzbudí. Pokud by firma hledala nějaké řešení, které by potřebovalo nového úhlu pohledu, je to právě ono. Pokud k seznamovací schůzce jsme si najali experta, mohlo by jít o expertní pomoc zvnějšku. Nový úhel pohledu by mohl přinést neočekávané a cenné náměty.

Schůzky, jakož i té brochury, a ostatní záležitosti, které podporují komunikaci, jsou perfektním nástrojem pro sdílení znalostí. Pokud se podařilo probudit v zaměstnancích zájem, tak následně porostla i motivace pracovat. Správné vedení by mělo na motivaci klást pozor, protože dobrá motivace zvyšuje práceschopnost, což je také určitý přínos.

Nastavení komunikační sítě je důležitý. Čím kvalitnější komunikační síť se v podniku rozvíje, tím rychleji bude v budoucnosti probíhat sdílení znalostí.

Zmapování znalostních aktiv vedením dává možnost najít silná a slabá místa v podniku. Při přehledu a sepisování znalostí se nahlíží do každého útvaru podniku, kde by se znalostí mohly objevit. To by mohlo pomoci pochopit, v kterých částech, případně na jakých úrovních jsou znalosti soustředěné nejvíce nebo nejméně. To pak může pomoci při dalším delegování pravomocí a rozdělování rolí a zodpovědností.

Návrhy pomůžou rozdělit investice. Není zvykem, že podnik má spoustu volných peněz, aby nevěděl, kam je investovat. Právě proto jsou investice velmi složitou záležitostí a jejich správné rozdělení potřebuje hodně času. Nejdůležitější je, že pokud víme, s čím pracujeme nejvíce, což víme pomocí zprehlednění znalostí, můžeme investice použít kvalitně a efektivně, aniž bychom utráceli na to zbytečné peníze pomocí u externího konzultanta.

Jazykové kurzy pomáhají zvyšovat hodnotu podniku v tom slova smyslu, že se zvyšuje hodnota jeho pracovníků.

Stejně tak neformální schůzky nebo společná jednání pomáhají navázat nové kontakty. Tady důležité je, že to jde mezi kolegy z jedné firmy. Jakékoli znalosti se objevily nebo vytvořily

během takových schůzek, zůstávají uvnitř organizace, čímž nedochází ke ztrátě důležitých poznatků.

Těch přínosů je spousta, ale důležité je, že většina těch doporučení, které se výše uvádí, pomáhají nejen přispět ke vytvoření nových možností, ale i správně a efektivně zacházet se zdroji, které už v podniku byly. Tím pádem se zvyšuje účinnost podniku, což je jedním z nejdůležitějších přínosů managementu znalostí.

Závěr

Cílem moje bakalářské práce bylo prozkoumat a zpracovat informace, týkající se uplatnění teorie managementu znalostí v České Republice. Pro zpracování této práce bylo použito spoustu teoretických poznatků, získaných z relevantní literatury, které byly nutné pro pochopení podstaty problému. Získanou a zpracovanou informací jsem využila ke zpracování praktické části práce, která měla za cíl pomocí konkrétních bodů ukázat, jak v České Republice probíhá uplatňování teorie managementu znalostí.

Výsledkem teoretické části jsou strukturované kapitoly, které uvádí nejdůležitější informace, potřebné k pochopení praktické části práce.

Výsledkem praktické části práce je popis stavu managementu znalostí v České Republice na základě zhodnocení konkrétních bodů. Na základě zhodnocení výsledků praktické části jsou představené návrhy a doporučení pro podniky, které se ještě managementu znalostí nezúčastnily.

Podle získaných informací a zpracovaných údajů, zavedení managementu znalostí v České Republice je na svém počátku. Jen ve 30 % dotazovaných podniků management znalostí už je zaveden. Není ta částka příliš velká, ale vzhledem k tomu, že se význam managementu znalostí ve dnešní době roste, dává to prospěchový výhled do budoucna.

Stav uplatnění ostatních záležitostí, které jsou v praktické části prozkoumané, je na stejné úrovni s celkovým stavem rozvoje managementu znalostí, jelikož se na něho navazují a jsou jeho částí.

Vzhledem k tomu, že teorie managementu znalostí je postavená na intelektuálním kapitálu společnosti, odvozuje se výsledek, že tomuto typu kapitálu se nedává dostatečná pozornost. Intelektuální kapitál je ve dnešní době skoro nejdůležitější konkurenční výhodou, a pokud podnik chce být na trhu úspěšný, musí do rozvoje tohoto typu kapitálu investovat. Jinak může ztratit nárok na úspěšné postavení na trhu v budoucnosti. Proto doporučením pro podniky je investovat do rozvoje znalostí tak rozsáhle, na kolik to je možné při zohlednění finanční situace, aby se s plynem času udržovaly stávající pozice a měly možnost se rozšiřovat a modernizovat své procesy, aby se přizpůsobovali měnícím se podmínkám současného světa.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Propojení prvků managementu znalostí	9
Obr. č. 2: Znalostní spirála.....	15
Obr. č. 3: Základní znalostní aktiva	25
Obr. č. 4: Otázka 1	44
Obr. č. 5: Otázka 2	45
Obr. č. 6: Otázka 3	46
Obr. č. 7: Otázka 4	47
Obr. č. 8: Otázka 5	48
Obr. č. 9: Otázka 6	49

Seznam použitých zkratek

SECI Socialization, Externalization, Combination, Internalization

Bibliografie

Seznam použité literatury

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1. vyd. ISBN: 978-80-247-1978-8.

COLLISON, Chris; PARCEL, Geoff. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí světových učících se organizací*. Brno: Computer Press, 2005. 1. vyd. ISBN: 80-251-0760-4.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 1. vyd. ISBN: 80-86419-51-7.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*. VŠE. Praha. 2005. ISBN: 80-245-0878-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu*. Praha: C. H. Beck, 2005. 1. vyd. ISBN: 80-7179-310-8.

PETRÍKOVÁ, Růžena a kol. *Moderní management znalostí: principy, procesy, příklady dobré praxe*. Praha: Professional Publishing, 2010. 1. vyd. ISBN: 978-80-7431-011-9.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. 1. vyd. ISBN: 80-7179-884-3.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 2. vyd. ISBN: 80-86419-67-3.

VYMĚTAL, Jan, DIAČIKOVÁ, Anna, VÁCHOVÁ, Miriam. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ s.r.o., 2006. ISBN: 80-86920-01-1.

Seznam elektronických zdrojů

Chidambaranathan, K., Swarooprani, B.S. (2015). Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. *The Journal of Academic Librarianship*, 6(41), 758-763. Dostupné z: https://ac.els-cdn.com/S0099133315001731/1-s2.0-S0099133315001731-main.pdf?_tid=c92a7435-fd1b-4655-adb6-d9f3354dcb80&acdnat=1524094600_dc78d8c45502f14cd401fe18e81c803a

Ragab, M.A.F., Arisha, A. (2013). Knowledge Management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 6(17), 873-901. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0381>

Nowacki, R., Bachnik, K. (2016). Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research*, 5(69), 1577-1581. Dostupné z: https://ac.els-cdn.com/S0148296315004439/1-s2.0-S0148296315004439-main.pdf?_tid=4165ee49-24e1-4f9a-bda4-57b356daca3b&acdnat=1524095205_4e89fe1df131ab315df07d0706cda777

Andreeva, T., Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 4(17), 617-636. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>

Duffy, J. (2000). Knowledge Management: To Be or Not to Be? *Information Management Journal*, 1(34), 64-67.

Babita Gupta Lakshmi S. Iyer Jay E. Aronson (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 1(100), 17-21. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/02635570010273018>

Hutchinson, V., Quintas, P. (2008). Do SME's do Knowledge Management? *International Small Business Journal*, 2(26), 131-154. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242607086571>

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Znalostní management v organizaci

Cílem dotazníku je zjistit, do jaké míry jsou vybrané podniky informované o managementu znalostí, jestli uplatňují tento princip nebo nikoliv, a pokud ano, jaké nástroje využívají. Poskytnuté informace budou zpracovány a využity pouze pro zpracování mé bakalářské práce. Děkuji, Darya Yanishevskaya.

Slyšeli jste někdy o managementu znalostí? *

- Ne, nikdy.
- Tento pojem je známý, ale v podniku se nepoužívá.
- O tomto pojmu je podnik informovaný ve velké míře, ale není ještě zaveden.
- Management znalostí v podniku je každodenní činností.
- Jiná...

Je li pro Vás známý model SECI (proces konverze a tvorby znalostí)? *

- Nikdy jsem o tom neslyšel (a).
- Je známý, ale není používán v podniku.
- Je známý a využitelný v podniku.
- Jiná...

...

Vaše organizace se zaměřuje spíše na řízení explicitních nebo tacitních znalostí? Pozn.: explicitní znalosti můžeme vyjádřit pomocí slov nebo obrázků, příkladem mohou být databáze nebo kartotéka. Tacitní znalosti jsou souborem dovedností a poznatků, příklady jsou třeba obsluhování strojů, zařízení, vedení podřízených. *

- Nevím o čem je řeč.
- Explicitní znalosti.
- Tacitní znalosti.
- Kombinace obou typů znalostí.
- Jiná...

Víte o znalostních strategiích? Pokud ano, kterou z nich používáte v podniku? *

- Nevím o tom žádné informace.
- Strategie kodifikační (zaměřuje se na řízení explicitních znalostí).
- Strategie personalizační (zaměřuje se na řízení tacitních znalostí).
- Jiná...

Jaké prostředky využíváte na sdílení znalostí v organizaci? *

- Intranet.
- Internet.
- Databáze.
- Společné schůzky, konverzace.
- Speciální pohovory.
- Znalosti nesdílíme.
- Jiná...

Jak probíhá předávání informací ve vašem podniku? *

- Převažuje tok informací shora dolů (jednosměrně).
- Převažuje tok informací zdola nahoru (jednosměrně).
- Kombinovaně (vyvážené předávání shora dolů a zdola nahoru).
- Jiná...

Abstrakt

YANISHEVSKA, D. Management znalostí a jeho přínos pro organizaci. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 50 s., 2018.

Klíčová slova: znalosti, management znalostí, intelektuální kapitál, znalostní podnik.

Vypracovaná bakalářská práce se zaměřuje na znalosti a jejich řízení v podnicích České Republiky. Cílem práce je analyzovat a popsat stav uplatnění managementu znalostí v průmyslových podnicích na základě zhodnocení konkrétních bodů.

Důvod, proč daný témat byl vybrán, je rostoucí význam znalostního kapitálu v současném světě a zvýšení se potřeby tento typ kapitálu řídit.

Teoretická část práce se zabývá popisem důležitých informací, které jsou nezbytné pro pochopení dané problematiky. V praktické části je představeno provedené dotazníkové šetření, ve kterém se pomocí konkrétních otázek zkoumá uplatnění managementu znalostí v České Republice. Jednotlivé otázky jsou zaměřené na nejdůležitější části teorie managementu znalostí a na jejich vývoj ve zkoumaných podnicích. V závěru je uvedeno celkové hodnocení zjištěných údajů.

Abstract

YANISHEVSKA, D. Knowledge management and its benefits for organization. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 50 p., 2018.

Key words: knowledge, knowledge management, intellectual capital, knowledge business.

This bachelor thesis is focused on knowledges and the way they are managed in companies in Czech Republic. The main goal of this thesis is to analyze and describe how knowledge management is applied in industrial companies, based on evaluation of specific fields of topic.

The reason why this topic was chosen is because the meaning of knowledge capital is becoming higher nowadays and the requirement for managing it is growing.

Theoretical part describes important information, which is needed for understanding of the problematics. Practical part provides survey, which is based on specific questions that help to draw a picture of a current situation of knowledge management development. The questions are focused on the most important parts of a knowledge management theory and describes how are they used or not used nowadays in the industrial companies. In a conclusion, there is a whole evaluation of a discovered information.