

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Management znalostí a jeho přínosy pro organizaci**

**Knowledge management and its benefits for organization**

**Daniela Marková**

**Plzeň 2021**



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Management znalostí a jeho přínosy pro organizaci“*

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

V Plzni, dne 9. května 2021

v. r. Daniela Marková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Martě Noskové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a vstřícnost, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce vždy ochotně poskytla.

Daniela Marková

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 O managementu znalostí .....</b>	<b>8</b>
1.1 Rostoucí význam znalostí .....	8
1.2 Znalostní ekonomika.....	9
1.3 Charakteristika managementu znalostí .....	9
1.4 Kritika managementu znalostí .....	10
<b>2 Data, informace, znalosti.....</b>	<b>12</b>
2.1 Data .....	12
2.2 Informace .....	12
2.3 Znalosti .....	13
2.3.1 Klasifikace znalostí.....	14
2.4 Znalostní pracovník .....	15
2.5 Intelektuální kapitál .....	16
2.5.1 Lidský kapitál .....	17
2.5.2 Organizační kapitál .....	17
2.5.3 Zákaznický kapitál.....	18
<b>3 Tvorba znalostí.....</b>	<b>19</b>
3.1 Proces konverze – Model SECI.....	19
3.1.1 Socializace .....	20
3.1.2 Externalizace.....	20
3.1.3 Kombinace .....	21
3.1.4 Internalizace.....	21
3.2 Způsoby sdílení tacitních znalostí.....	22
3.2.1 Příběh.....	22

3.2.2	Učňovství .....	22
3.2.3	Komunity.....	23
<b>4</b>	<b>Znalostní strategie .....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>Tvorba prostředí pro efektivní práci se znalostmi.....</b>	<b>25</b>
5.1	Organizační struktura .....	25
5.1.1	Organizační struktury shora dolů .....	25
5.1.2	Organizační struktury zdola nahoru .....	26
5.1.3	Kombinované organizační struktury .....	26
5.2	Podniková kultura .....	28
5.2.1	Ba – místo, čas a jejich kontext pro aktivaci znalostí .....	28
5.3	Trh znalostí.....	29
<b>6</b>	<b>Virtuální sdílení tacitních znalostí .....</b>	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>Management znalostí v sektoru služeb.....</b>	<b>34</b>
7.1	Představení výzkumné metody.....	34
7.2	Analýza odpovědí respondentů k jednotlivým otázkám dotazníku .....	34
7.3	Využití managementu znalostí v sektoru služeb .....	55
<b>8</b>	<b>Návrh opatření vedoucích k efektivnějšímu využití managementu znalostí a jejich přínosy pro organizaci.....</b>	<b>56</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>64</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	

# Úvod

Rychlý vývoj informačních a komunikačních technologií umožnil organizacím získávat mnoho informací v krátkém čase. Někdy tak organizace vlastní dokonce informační nadbytek, který může být stejně neefektivní jako informační nedostatek. Vlastnit informace ovšem neznamená, že organizace automaticky získají výhodu proti své konkurenci. Přední je, zdali má organizace znalosti, s kterými umí informace využívat ve svůj prospěch. Pokud již v organizaci jsou znalosti, které mohou prospívat, je potřeba s nimi pracovat tak, aby byly přístupné každému ve chvíli, kdy je potřebuje. Znalosti se ale utvářejí v hlavách zaměstnanců a nemusí být snadné přesvědčit zaměstnance k tomu, aby své znalosti byli ochotni sdílet s organizací. Vznikl proto znalostní management, který umožní organizacím více inovací, vyšší konkurenceschopnost a například také vyšší produktivitu.

Cílem teoretické části bude, s pomocí odborné literatury, charakterizovat disciplínu znalostního managementu a představit význam znalostí pro dnešní společnost. Dále by mělo být uvedeno členění znalostí, jejich tvorbu a způsob práce s nimi tak, aby je bylo možné sdílet dál v organizaci a budovat tak intelektuální kapitál, který tvoří významný podíl tržní hodnoty organizací. S odpověďmi, jak organizace nakládají se znalostmi s ohledem na strategie organizace bude možné se setkat v předposledních kapitolách teoretické části. Poslední kapitoly budou věnovány prostředí, které ovlivňuje sdílení znalostí v organizaci. Kapitola v závěru teoretické práce bude věnována virtuálnímu prostředí, které muselo být masivně využito pro sdílení znalostí během pandemie covid-19.

Praktická část bude postavena na dotazníkovém šetření, na jehož základě bude zhodnoceno, jak jsou prvky znalostního managementu užívané v českém sektoru služeb. Cílem je proto zjistit, kolik organizací má zaveden management znalostí a kolik organizací pouze intuitivně využívá některé prvky znalostního managementu v českém sektoru služeb. Jaké znalosti jsou v tomto sektoru potřebné, zdali organizace umí efektivně využívat nástrojů pro jejich interní sdílení a jakými způsoby jsou znalosti předávány. V neposlední řadě by měly být zhodnoceny rozdíly mezi předáváním znalostí před pandemií covid-19 a během ní, kdy znalosti mnohdy musely být sdíleny ve virtuálním prostředí. Po analýze užívání managementu v českém terciálním sektoru, budou navržena opatření, které povedou k žádoucím přínosům.

# 1 O managementu znalosti

## 1.1 Rostoucí význam znalostí

Znalosti jsou od nepaměti součástí lidského vývoje. K získaným znalostem lidé postupně získávali nové a nové, předávané ústním výkladem nebo názorně. Brzy došlo k uvědomění, že získané znalosti musí být uchované pro ty, kteří na ně budou chtít navázat a přispět svým poznáním. První knihovny byly postaveny již ve starověku. S vynálezem knihtisku v 15. století byly ale knihy přístupné konečně také širší společnosti a informace, z kterých si lidé osvojili své znalosti, již bylo možné předávat jednodušeji (Mládková, 2005, s. 22).

S příchodem Novověku byly znalosti využívány již tak, aby přinášely svůj praktický význam. Snad i díky tomu mohla později započnout průmyslová revoluce a byly také založeny základy ekonomické teorie, v níž práce, půda a kapitál jsou výrobními faktory, které má smysl spravovat co nejefektivněji za účelem ekonomického zisku (Truneček, 2004, s. 2).

Na principu, kdy jsou eliminovány veškeré zbytné pohyby člověka, stojícího u pásu hromadné výroby, je stavěno vědecké řízení managementu. Pro organizace byl člověk v této vývojové fázi strojem. Vyšší produktivita, a tedy i výnos byl zajištěn po prozření zaměstnavatelů, že vytvoření lepších pracovních podmínek přispěje k vyššímu plnění norem. Člověk se v další fázi vývoje managementu stával pro zaměstnavatele zdrojem, který potřebují a o který pečují. Truneček (2004, s. 7) druhou vývojovou etapu lidského potenciálu nazval jako: „Člověk – zdroj“.

Poslední etapa „člověk – znalost“ nastává tehdy, začnou-li být hlavním a nejdůležitějším zdrojem tržního hospodářství znalosti. V této etapě se znalost považuje za produkt. Takový vývoj důležitosti znalostí předpovídal již samotný Drucker, kde přirovnává vzniklé produkty jen k jakýmsi „obalům“ na znalosti v nich nesoucí (Truneček, 2004, s. 7).



## 1.2 Znalostní ekonomika

Ekonomika zaměřující se na znalosti, se nazývá znalostní ekonomikou. V takové ekonomice je stěžejním zdrojem znalost vedoucí k vyšší přidané hodnotě výrobku, nebo služby. Znalostní ekonomika podporuje vzdělání, vědu, výzkum a zvyšuje konkurenceschopnost země.

Charakteristika znalostní ekonomiky:

- Využívá informačních a komunikačních technologií (ICT).
- Organizace již nejsou tolik závislé na fyzických zdrojích soustředěných na jednom místě. Závislost zaniká díky ICT, které umožňují vykonávat dílčí činnosti prakticky po celém světě.
- Produkty lze vyrábět s individuálními potřebami zákazníků, výrobci mohou dříve reagovat na trendy a změny na trhu.

(Bureš, 2007, s. 15)

## 1.3 Charakteristika managementu znalostí

Samotný management znalostí jako pojem zavedl v roce 1986 Karl Wiig, konzultant a odborník v oblasti umělé inteligence (Grublová, 2009, s. 44). Management znalostí je tak poměrně mladou disciplínou managementu, která vznikla z potřeby efektivního řízení znalostí ve znalostní ekonomice. Disciplína nabývá své využitelnosti s rostoucí mírou znalostí, které je nutné spravovat, aby poté s jejich pomocí mohla být vytvořena přidaná hodnota výrobků nebo služby.

Podle Mládkové (2005, s. 11), se management znalostí zaměřuje na zefektivnění práce se znalostmi v rámci organizace a zajišťuje, aby správní lidé měli potřebné informace v pravou chvíli.

Truneček (2004, s. 1) má za to, že je nutné sbírat, tvořit, uchovávat, šířit a jinak zacházet se znalostmi především systematicky. Management znalostí vidí jako první krok ke znalostní ekonomice, kde se stává znalost produktem.

Bureš (2007, s. 62) uvádí, že: „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.“

Disciplína „Management znalostí“ vznikla z potřeby efektivně alokovat nově nabyté znalosti, jejíž množství se zvyšuje s rychlým vývojem technologií a vědy. S využíváním nástrojů a metod znalostního managementu se tedy organizace již vyvaruje situacím, které by vedly k neznalosti již zjištěných znalostí. Znalosti jsou tak přístupné ve chvíli, kdy je pracovník potřebuje. Organizace by měly zavést management znalostí s vidinou vyšší konkurenceschopnosti, vyšší schopnosti reagovat na inovace v odvětví, nebo aby byla zvýšena produktivita (Mládková, 2005, s. 11).

Podle Gupty, Iyera a Aransona (2000, s. 17) je management znalostí proces, který především pomáhá organizacím vyhledávat, vybírat, organizovat, sdílet a přenášet důležité informace a znalosti, které jsou nezbytné pro řešení problémů, dynamické učení, strategické plánování a rozhodování. Pro zlepšení efektivity znalostních expertů, organizace začaly vytvářet databáze pro ukládání znalostí, informační mapy a pro svou potřebu uzpůsobené aplikační systémy.

Management znalostí se snaží cíleně alokovat, sdílet, zaznamenat a jinak manipulovat znalostmi tak, aby byly ku prospěchu organizace. Prospěchem pak je cokoli. Může jít o ušetřený čas, peníze, nebo se zvýší hodnota výstupu. Zároveň podle Mládkové (2004, s. 21) platí, že není třeba výrazněji financovat management znalostí, často jde pouze o optimalizaci trhu znalostí.

#### **1.4 Kritika managementu znalostí**

Jsou slyšet i názory některých kritiků, pro které je management znalostí jen posledním výmyslem konzultačních firem. Považují jej pouze za „módní“ absurditu a věří, že zmizí stejně rychle, jako se objevil. Podle Trunečka jde o kritiku neopodstatněnou. Kritici podle jeho názoru nemají dostatečné znalosti disciplíny a nerozumí ji. Další skupina kritiků vystupuje z pozice, v které naopak znalostní management zná, možná ji i dlouhá léta využívala, a tak si je vědoma slabin disciplíny (Truneček, 2004, s. VII).

Mládková (2004, s. 21) dále upozorňuje, že nelze ve znalostním managementu hledat náboženský či filozofický směr, univerzální metodu, která umožní kontrolu nad všemi znalostmi v organizaci, nebo nástroj, kterým lze odstranit potíže organizace. Varuje před záměnou disciplíny managementu znalostí s informačním systémem, protože mají-li být řízeny znalosti, je za tímto účelem pracováno především s lidmi.

„Znalost je příliš křehká, a proto ji obvykle nelze skladovat, transportovat a vyjádřit pomocí technologie. Pokusy o tzv. externalizaci končí poškozením znalosti a tím i snížením či zničením její hodnoty. Řízení znalosti proto není založeno na IS/IT jako řízení dat a informací, ale na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalosti – lidmi.“  
(Mládková, 2005, s. 28)

## 2 Data, informace, znalosti

Hierarchické řazení slov „data, informace, znalosti“ v tomto pořadí není náhodné. V tomto sledu jsou data tříděna v informace a ty zase v ceněné znalosti. Není možné tyto pojmy zaměňovat. Například v oborech jako je informatika, nebo informační management mají také zcela vyhraněný význam (Truneček, 2004, s. 12).

### 2.1 Data

Daty nazýváme vše, co jsme získali pomocí smyslů. Objektívni skutečnosti, které byly viděny, slyšeny, cítěny. Data lze hodnotit podle jejich kvantity. V takovém případě sledujeme náklady vynaložené na jejich získání, rychlost, s kterou jsme je získali a jak velké množství dat jsme obdrželi v danou chvíli. Neplatí přitom, že kvalita rozhodovacího procesu se odvíjí od množství přijatých dat. Proto je nutné sledovat i kvalitu. Kvalitativními ukazateli je výše přístupnosti k získaným datům, data musí splňovat normy, které na ně klademe a musíme být schopni číst zprávu, kterou data nesou (Mládková, 2005, s. 25).

### 2.2 Informace

Informace jsou záměrně zpracovaná data, kterým je přiřazen určitý význam. Dávají odpovědi na otázky: kdo? co? kde? kdy? Čím více dat uživatel zpracuje a vyhodnotí, tím lepší odpovědi za pomoci informace získá (Truneček, 2004, s. 13).

Informace jsou z dat vytvářeny:

- Kontextualizací – uživatel ví, pro jaký účel jsou data vybírána.
- Kategorizací – uživatel umí data zařadit.
- Kalkulací – matematicky a statisticky je možné data analyzovat.
- Korekcí – z dat byly odstraněny chyby, jsou opravena.
- Kondenzací – data jsou sumarizována a převedena do stručnější formy

(Davenport & Prusak, 1954, s. 4).

Informace jsou data, kterým jejich uživatel přiřazuje jejich smysl a význam, vtahují se na potřeby a požadavky uživatele. Informace jsou vázané na jejich uživatele a jsou proto subjektivní. Relevantnost dat je ovlivněná potřebám osoby, která je hodlá jako informaci využít. Informace mají svou hodnotu záviselící na dvou faktorech. Ceně, za kterou byly

pořízené a subjektivního vztahu, od kterého se odvíjí na kolik je informace pro nás cenná (Mládková, 2004, s. 25).

Nečekaným problémem managementu znalostí je v současnosti přemíra informací. Jednotlivci a organizace se tak musí učit vybírat správné a užitečné informace. Pro takový výběr nelze počítat s IT systémem. Je nutné, aby uživatel již uměl znalosti vybírat z relevantních informací, na kterých bude následně záviset jeho, nebo kolektivní úspěch či neúspěch organizace (Mládková, 2005, s. 26).

### **2.3 Znalosti**

Mládková (2005, s. 27) znalost vyjadřuje jako rovnicí: „Znalost = Informace + x“. Proměnná X je v tomto vztahu cokoli, co v interakci s informací utváří znalost.

Znalosti získáme zkušenostmi, nebo je výjimečně můžeme získat pomocí pasivního učení. Získáváme je interakcí mezi zkušenostmi, fakty, vztahy, hodnotami, významy a myšlenkovými procesy. Pokud jsou znalosti nepoužívané nebo nepoužitelné pro splnění cíle organizace, pak se nestávají znalostmi a zůstávají pouze informacemi. Rozdíl mezi znalostí a informací je v tom, že informace pouze popisuje akci zatím co znalost je samotným činem (Truneček, 2004, s. 13).

Podle Collisona a Parcella (2005, s. 23) je znalost vědomostí, která je získaná zkušeností.

Znalosti jsou podle Gupty, Iyera a Aronsona (2000, s. 18) základním faktorem, jejíž úspěšná implementace pomáhá organizacím poskytovat kreativní produkty a služby.

Podle Davenporta & Prusaka (1994, s. 6) je znalost z informace vytvářena:

- Srovnáním – Nové informace jsou porovnány s těmi již zažitými z jiné situace. Právě v tom je možné vidět znalost.
- Souvislostí – Jaký je význam informace pro konání, ke kterému je rozhodnuto na základě informace.
- Propojování – Je hledán vztah ke znalostem, který již my nebo ostatní lidé mají.
- Konverzace – Co si jiní lidé o informaci myslí?

### 2.3.1 Klasifikace znalostí

Abychom měli možnost spravovat znalosti a pak je byli schopní také využívat ve správnou dobu, musíme znát jejich formu. Každá znalost se skládá ze dvou částí/dimenzí. Části explicitní a části tacitní, která je obzvlášť obtížně vyjádřitelná.

Explicitní dimenzi znalosti je možné zapsat, vyslovit, načrtnout a jinak uchovat. Takto zaznamenané znalosti je možné nazývat daty, které pospolu utváří informace. Data o znalostech uchováváme nejrůznějšími způsoby, pomocí systému kartotéky, až po počítačové databáze. Ve všech případech uchování znalostí se budeme snažit především o přehlednost (Mládková, 2004, s. 29).

Vymětal, Diačiková, & Váchová (2005, s. 213) také uvádějí, že explicitní znalosti jsou často při jejich uchování zbavené subjektivismu, jsou objektivní, racionální a bez chyb.

Oproti tomu tacitní znalosti jsou takové, které nelehko vyslovíme, vysvětlíme, natož snad zaznamenané. Truneček (2004, s. 17) je proto nazývá „tichými znalostmi“. Bureš (2007, s. 29) zase neformulovanými. Jsou uchované v mozku člověka, a jsou tak jeho osobním vlastnictvím. Získání takové znalosti je tedy značně podmíněno vůlí a snahou ji předat dál. Tacitní znalost často vychází z originálního podvědomí každého jednoho jedince, je proto těžké je přejímat. Vychází z individuálních zkušeností, vlastností, hodnot, emocí. Kvůli tacitním znalostem častěji dříve konáme, než nad věcmi přemýšlíme. Zaleží i na zručnosti jedince, jeho soustředění nebo odhodlání. To jsou vše proměnné, které nikdy nemůžeme pozorovat ve stejné míře u dvou jedinců současně (Vymětal, Diačiková, & Váchová, 2005, s. 213).

Jak již bylo zmíněno, Mládková (2004, s. 29) považuje tacitní znalosti za „X“ z definice znalostí. Potvrzuje tvrzení, že vychází z podvědomí člověka a předurčuje úspěch, či neúspěch člověka v jeho chování.

Někteří autoři (Bureš, 2007, s. 29, Truneček, 2004, s. 17) dále dělí znalosti na implicitní. Ty mají být taktéž neseny především v hlavách pracovníků, ale snadno je lze převést do explicitní formy.

Další klasifikace (Vymětal, Diačiková, & Váchová, 2005, s. 213) řadí znalosti podle jejich obsahu. Mezi tyto znalosti patří:

- How-what – Základní znalosti o dané problematice načtené z odborných knih a publikací.

- Know-how – Dovednosti osvojené po používání knižní teorie v praxi.
- Know-who – Znat odborníka oboru, který je pro mě zdrojem znalostí.
- Know-when – Rozvážné plánování činností.
- Know-where – kontext znalostí, situací, informací v závislosti na prostředí.
- Know-why – Vědět o záměrech organizace, správně nastavit strategické cíle. Znat příčiny a důsledky jednotlivých jednání.
- Care-why – Samostatně iniciované jednání, podníceno vnitřní motivací, pokračování vlastními cíli a zájmy.

## 2.4 Znalostní pracovník

Znalosti se ukrývají v hlavách zaměstnanců nejrůznějších organizací. Pro klíčového pracovníka v organizaci se zformuloval pojem „Znalostní pracovník“. Tím je v organizaci každý, kdo nese znalost, kterou lze jen těžko předat někomu jinému. Ztráta takového pracovníka může zásadně ovlivnit výsledky organizace, proto je nutné pokusit se znalosti přejímat nebo uplatnit dříve, než by mohl znalostní specialista z firmy odejít (Mládková, 2004, s. 16).

Znalostní pracovník jako jediný vlastní důležitou znalost, kterou nemá nikdo jiný v organizaci. Tuto svou znalost umí prakticky využít. Znalost znalostního pracovníka může být podvědomá. Pracovník nemusí o znalosti vědět anebo také nemusí vědět čím je způsobeno, že znalost má. Tím je myšleno, že je znalost podmíněna nějakou dovedností. Znalostní pracovníci pracují často především duševně (Mládková, 2005, s. 50).

Práce manažera se znalostním pracovníkem může být komplikovaná z důvodu vyšší kompetence v dané činnosti na straně pracovníka. Poté může být náročné pracovníka z pozice manažera kontrolovat ať už proto, že je znalostní pracovník mnohem více odborněji vzdělán, nebo proto, že se znalosti ukrývají v hlavě zaměstnance a nelze je tak samozřejmě číst (Mládková, 2005, s. 50).

Urbancová a Vnoučková (2014, s. 175) varují před nepříznivým demografickým vývojem, který ovlivní předávání znalostí mladším generacím. Průměrný věk obyvatel ve vyspělých zemích rychle roste a výhledově je jisté, že najít vhodné nástupce znalostních pracovníků bude čím dál tím obtížnější.

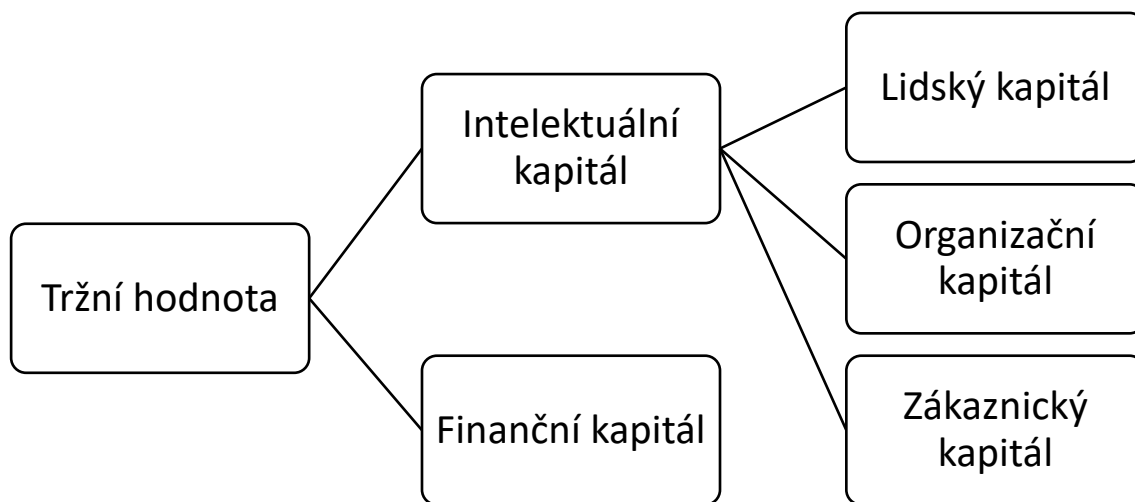
## 2.5 Intelektuální kapitál

Za intelektuální kapitál organizace jsou považovány veškeré znalosti, které jsou k dispozici a které je možné také prakticky využít. Praktického využití znalosti je možné dosáhnout jen v případě, že je pracovník ochoten své znalosti sdílet ve prospěch celé organizace (Mládková, 2005, s. 51).

Pokud je tomu tak, že je zaměstnanec ochoten sdílet své nabyté znalosti, pak je možné říct, že má organizace vysoký intelektuální kapitál, který v dnešních organizacích představuje 50–90 % z tržní hodnoty, kterou dále tvoří kapitál finanční, jak znázorňuje obrázek č.1 (Bureš, 2007, s. 31).

Finančním kapitálem se podle Petříkové (2010, s. 223) zabývají manažeři klasičtí, kteří jej vidí jako předpoklad pro stabilní výrobu, nebo jako zázemí pro poskytování služeb. Intelektuálním kapitálem se zabývají ti moudří manažeři. Vědí, že jen tak získají vyšší konkurenceschopnost, inovovanější výrobky, nové podnikové procesy nebo zajímavé obchodní vztahy. V případě, že organizace nevyužívá intelektuální kapitál, ohrožuje svou existenci a může neustále zápasit o místo na trhu s dalšími subjekty.

Obrázek 1: Model tržní hodnoty organizace.



Zdroj: Bureš (2007)

Na obrázku č.1 je možné vidět model tržní hodnoty. Intelektuální kapitál je zde dělen podle Mládkové (2005, s. 51), na nejdůležitější tři dimenze.



Řízení jednotlivých dimenzí intelektuálního kapitálu jednotlivě, bez komunikačních a jiných vzájemných vazeb, může přinášet problémy. Komunikaci a koordinaci není možné nařídít. Zodpovědný za řešení takového problému, by měl mít zástupce managementu znalostí v top managementu (Mládková, 2005, s. 53).

### **2.5.1 Lidský kapitál**

Lidský kapitál je tvořen všemi znalostmi, dovednostmi, kreativitou, motivací a schopnostmi zaměstnanců organizace. Jde o nejzásadnější komponent intelektuálního kapitálu, bez kterého by pracovníci nebyli schopni vykonávat práci. Tento lidský kapitál z organizace odchází spolu s odchodem pracovníka. Odchodem je myšleno ukončení smlouvy s pracovníkem, ale také pouhý fyzický odchod z budovy organizace (Bureš, 2007, s. 32).

Mládková taktéž považuje znalosti lidského kapitálu přímo vázané na pracovníka a dále uvádí, že pracovník není pro firmu zdrojem ale investorem. Zaměstnanec investuje svůj čas, své znalosti, energii, a dovednosti do organizace. Investici, kterou organizaci poskytují, ovlivňují zároveň svůj pozdější kariérní postup, ovlivňují výši svých příjmů a svůj další osobní rozvoj (Mládková, 2005, s. 52).

Pracovník může přispět organizaci i znalostmi, které přímo nesouvisí s činností organizace. Mládková tak vyvrací názor, že pouze znalosti potřebné pro pracovní náplň pracovníka, nebo že jen znalosti související s cílem organizace, mají významný přínos pro organizaci (Mládková, 2005, s. 52).

### **2.5.2 Organizační kapitál**

Dále lze dělit intelektuální kapitál na kapitál organizační. Ten zahrnuje patenty, intelektuální vlastnictví, informační technologie, databáze a kulturu organizace. Organizační kapitál dále je možné dělit na kapitál procesní a inovační (Mládková, 2005, s. 52).

Procesní kapitál je vše, co i po odchodu zaměstnanců z organizace v dané organizaci zůstane. Výjimkou jsou nehmotná aktiva a intelektuální vlastnictví. Intelektuální vlastnictví zahrnuje know-how, patenty, obchodní značky a další chráněné vlastnictví. Nehmotná aktiva obsahují kulturu organizace a její hodnotu (Bureš, 2007, s. 33).

### **2.5.3 Zákaznický kapitál**

Zákaznický kapitál představuje znalosti organizací o jejich zákaznících. Tento kapitál pomáhá budovat vztah mezi organizací a zákazníkem. Buduje ho znalostmi o jeho preferencích, požadavcích na výrobek nebo službu, kvalitativních hodnotách, potřebách zákazníka (Mládková, 2005, s. 52).

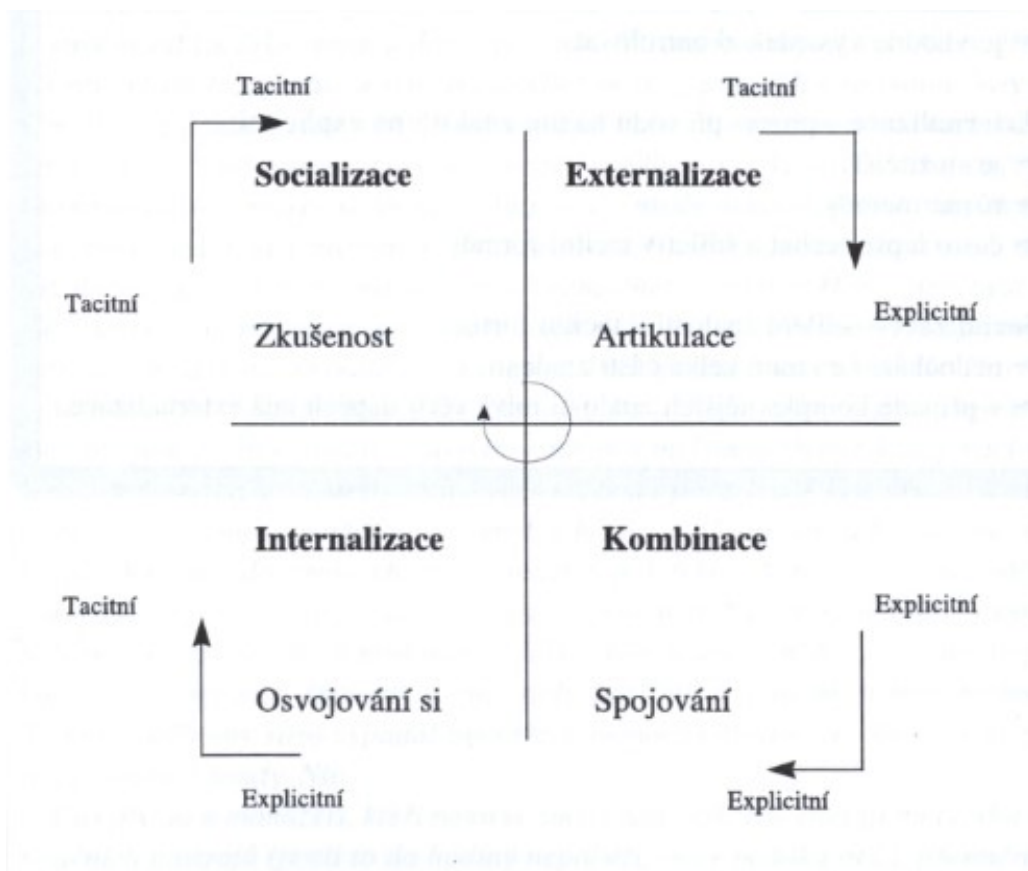
## 3 Tvorba znalostí

### 3.1 Proces konverze – Model SECI

Tvorba znalostí je uskutečněná interakcí mezi tacitními a explicitními dimenzemi. Proces konverze a tvorby znalostí, zobrazili Nonaka a Takeuchi pomocí modelu SECI. Socializace, externalizace, internalizace a kombinace jsou čtyři způsoby, s kterými je možné znalost utvořit (Mládková, 2005, s. 37).

Všechny čtyři způsoby tvorby nových znalostí spolu dohromady utvářejí znalostní spirálu. Spirála vzniká získáním tacitní znalosti zaměstnancem. Zaměstnanec transformuje znalost na explicitní a poskytne jí celé organizaci. Volně dostupnou znalost v organizaci si osvojí zaměstnanec jiného oddělení, vzniká tak znalost tacitní. Nová tacitní znalost může vést k podnětu vzniku další tacitní znalosti a spirála tak pokračuje (Truneček, 2004, s. 20).

Obrázek 2: Model SECI – konverze znalostí



Zdroj: Mládková (2004)

### 3.1.1 Socializace

Označením T x T je popsán proces vytváření znalosti pomocí socializace. Při socializaci jedinec získává další tacitní znalosti, které byly vytvořené z jeho vlastních nebo i cizích tacitních znalostí. Nově nabytá znalost je opět tacitní, je nekomunikovatelná, zůstává pro organizaci nedostupná a je vlastnictvím jedince. Přenos a tvorbu tacitních činností lze nazvat „sdílením“. Truneček sdílení přirovnává k učňovství, kdy učeň nejprve studuje teorii z knih a poté sleduje, jak práci odvádí mistr, a nakonec se práci snaží napodobit ve stylu mistra. Učeň tak postupně přejímá tacitní znalosti, které mu mistr předváděl po dlouhou dobu v učení (Truneček, 2004, s. 20).

Mládková dále uvádí, že pokusit se o řízení socializace je značně složité. Socializace je podle ní podmíněna přátelstvím, nákloností a důvěrou mezi pracovníky týmu, členy komunity, nebo učněm a mistrem. Důležitá jsou podle Mládkové místa, kde vznikají neformální konverzace mezi pracovníky. Sejdou-li se pracovníci například u kávy v kuchyňce, pak je vytvořen prostor pro diskuse a předávání osobních know-how mezi pracovníky (Mládková, 2005, s. 39).

### 3.1.2 Externalizace

T x E = Nová explicitní znalost je vytvořena ze staré tacitní znalosti. = externalizace. Tvorba nové explicitní znalosti po většinou závisí na jiné osobě nežli na vlastníkovu původní tacitní znalosti. Původce znalosti totiž nemusí být vždy schopen svou znalost zformulovat. Jak je uvedeno v podkapitole 2.4, tacitní znalost je často podmíněná. Znalostní pracovník o ní nemusí vědět, nebo neví, čím je způsobeno, že činnost vykonává lépe než kolegové. Při externalizaci probíhá snaha o přejímání tacitní znalosti do znalosti explicitní. Je tak činěno za účelem lepší manipulace se znalostmi a je také položen základ pro naučení dalších znalostí. Nejlépe externalizace vychází v případě, kdy používáme metafory, analogie, modely a příběhy (Truneček, 2004, s. 20).

Přebírat tacitní znalosti může být pokaždé složité a může vést k jejímu zničení. Pro externalizace je především důležité, aby zúčastnění měli dostatek zkušeností s tacitními znalostmi. Nezkušenost vede k opomenutí vazeb, zkušeností, dovedností, mentálnímu nastavení jedinců a dalších faktorů, které ovlivňují tacitní znalost. Vyvarovat se chyb je možné postupným zaznamenáváním pomocí slov obrázku grafů a diskusí. Ale i postupné zaznamenávání jednotlivých částí tacitní znalosti nemusí zaručit, že bude znalost

zaznamenaná celá. Externalizace je jednodušší, pokud pracovníci mají mezi sebou společnou platformu, kterou můžou být například stejné specializace, zkušenosti, zájmy a příběhy. I přes doporučení, jak by měla být externalizace prováděna, se organizace spíše kloní k využití socializace (Mládková, 2005, s. 39).

### **3.1.3 Kombinace**

Kombinace je tvorba nové explicitní znalosti, která vychází ze staré taktéž explicitní znalosti (E x E). Starší explicitní znalosti je využita celá, nebo jen její části, pro vytvoření nové znalosti (Truneček, 2004, s. 20).

V organizaci je kombinace nejlépe proveditelnou variantou tvorby znalostí. Je tak dáno charakteristickými rysy explicitních znalostí, které jsou zaznamenány v písemné, jazykové a jiné formě. Spojováním starých explicitních znalostí docílíme daleko širší, systematičtější a komplexnější znalosti nové (Mládková, 2005, s. 38).

Kombinace se odehrává pomocí tří procesů. Nejprve jsou sbírány a kombinovány explicitní znalosti, které jsou získávány z vnějšího i vnitřního okolí podniku. Z této kombinace je vytvořena nová explicitní znalost. Tuto znalost lze ještě dále rozšiřovat a upravovat, dokud nebude mít žádoucí poznatky. V konečné fázi je poskytnuta k užívání všem zaměstnancům (Mládková, 2005, s. 38).

### **3.1.4 Internalizace**

E x T – Ze staré explicitní znalosti je utvořena znalost nová, tacitní. Tato tvorba nové znalosti probíhá u jedince způsobem, kdy z explicitních modelů nebo konáním činnosti je u jedince osvojena nová, jeho vlastní tacitní znalost (Truneček, 2004, s. 20).

Má-li organizace v úmyslu zadat internalizaci k určité explicitní znalosti dvěma zaměstnancům, je třeba si uvědomit, že výsledné tacitní znalosti budou u každého z nich jiné. Je tak dáno pro odlišné dovednosti, zkušenosti, povodní znalosti a mentální modely, s kterými každý z nich pracuje. Pro jistotu organizace, že zaměstnanec pochopil ve znalosti tu hlavní myšlenku, metodu, nebo postup, je vhodné jej otestovat, nebo se ho alespoň zeptat, co mu nově nabytá znalost přinesla (Mládková, 2005, s. 38).

## 3.2 Způsoby sdílení tacitních znalostí

V modelu SECI je možné dočíst se o třech metodách, kterými jsou tacitní znalosti sdíleny. Jedná se o prověřené metody, které lidé používají intuitivně od nepaměti. Jsou jimi příběhy, učňovství a komunity.

### 3.2.1 Příběh

Příběh umožňuje vykreslit realitu posluchači s využitím analogických příměrů a symbolů. Má-li být vyprávěním příběhu předána nějaká znalost, pak je zásadní, aby posluchač měl důvěru k vypravěči. Vstoupí-li mezi ně skepse, posluchač nebude mít víru k ponaučení, které příběh nese. Úspěšnost předání znalosti příběhem také závisí na poutavosti vypravěčova výkladu a posluchačově pozornosti (Mládková, 2004, s. 40).

Předpokladem pro úspěch příběhu je zahrnout společný prvek pro posluchače i vypravěče. Společný prvek by měl v úvodu posluchače vtáhnout do děje tak, aby byl ochotný poslouchat dále. Je-li posluchačů mnoho, může se stát, že není možné najít jeden společný prvek a je pak využito prvků více. Dále v příběhu nesmí chybět překvapení, kterým je posluchač vyveden ze svých vlastních zažitých modelů a stává se zvědavým, jak příběh bude vyřešen. Konec příběhu by měl nenásilně shrnout důsledky příběhem pospané události a poučení (Mládková, 2004, s. 125).

Manažeři používají příběh v organizace i z dalších důvodů, než je předání a sdílení tacitních znalostí, například:

- k vysvětlení toho, proč je nutné učinit změny v podniku
- pro ulehčení komunikace se zaměstnanci
- k vysvětlení významu nákupu nových technologií
- pro růst a vývoj zaměstnance, aj

(Mládková, 2005b, s. 31).

### 3.2.2 Učňovství

V učňovství je vztah vypravěče a posluchače vymezen společenskou smlouvou závaznou pro oba. Mistr, který je vypravěčem, učí svého učně po určitou dobu explicitní znalosti, které se zavázal předat. Učňův úkol je zachytit znalosti a přetransformovat je ve své vlastní tacitní a následně podat mistrovi zpětnou vazbu o pochopení jeho sdělení. Proces učňovství je pomalý, dlouhodobý proces vyžadující trpělivost, a vnímavost obou stran.

Další formou učňovství může být koučing a mentoring, ty však nejsou stavěny na společenské smlouvě, kdy je chován respekt a úcta k mistrovi. Důležitost při koučingu a mentoringu je kladena na vztah mezi oběma stranami (Mládková, 2005b, s. 137).

### **3.2.3 Komunity**

Komunity jsou tvořeny skupinami lidí, kteří mají společné zájmy, zkušenosti a jiné společné činnosti, které členy skupiny zajímají. Společné zájmy a domény vytvářejí silné společenské vazby mezi členy skupiny a je tak zároveň vytvářen prostor pro sdílení tacitních znalostí.

Komunity vznikají všude, kde je nutné dlouhodobě spolupracovat, nebo je řešen dlouhodobý problém. Pro organizace se stávají komunity cenným nástrojem. Spojují pracovníky s odlišným zaměřením a z jiných oddělení. Je tak vytvářena energie umožňující sdílet tacitní informace mezi členy ku prospěchu celé organizace (Mládková, 2005b, s. 67).

Doména představuje účel, pro který se lidé stávají součástí komunity. Kvůli doméně lidé považují za důležité se s členy komunity scházet, sdílet své zkušenosti a znalosti o ní. Přirozeně vzniklé komunity poté mají jednu doménu. Takovou komunitu s jednou doménou může tvořit například skupina spolužáků, kteří se stali členy komunity poté, co jejich společnou doménou bylo studium na vysoké škole. Komunita smí být tvořena i formálně například na pracovišti, kdy je ovšem taktéž žádoucí vytvořit jen jednu doménu.

Utvoření silných vztahů mezi členy komunity je podmíněno důležitostí domény. Je-li totiž doména silná, pak mají členi komunity důvod setkávat se a komunikovat spolu co nejdéle, což podporuje silné sociální vazby vedoucí k důvěře. Důvěra je v komunitě, stejně jako u učňovství důležitá pro to, aby lidé byli ochotní učit se od druhých.

Neformálně vzniklé komunity jsou úmyslně založené managementem organizace, nebo samotnými zaměstnanci. Vznikající komunitě je „uměle“ dána doména, pravidla, zadaná práce a jména konkrétních pracovníků, kteří se stanou členy. Členi jsou vybíráni podle schopností a pozice v organizaci. Úkoly a role, podle kterých se budou řídit, jsou taktéž předem určeny managementem nebo komunitou. Z uvedené charakteristiky by komunita mohla být nazvána také týmem. Tým je ovšem pouhé uskupení lidí, které plní zadané cíle bez společné domény (Mládková, 2005b, s. 72).

## 4 Znalostní strategie

Pro výběr správné znalostní strategie je nejprve nutné znát, na který typ znalostí je organizace zaměřená a to proto, že různé typy znalostí vyžadují různé postupy práce s nimi a jsou také odlišné nástroje, kterými jsou určité znalosti řízeny. Z tohoto důvodu jsou znalosti členěny na explicitní a tacitní. Podle členění tacitních a explicitních rozlišujeme i dvě skupiny znalostních strategií, a to kodifikační a personalizační.

První ze znalostních strategií řeší práci se znalostmi explicitními. Znalosti tohoto typu jsou snadno sdíleny, přenášeny, skladovány, nebo vyjadřovány. Pro práci s těmito znalostmi jsou využívány informační a komunikační technologie, aby bylo umožněno snadnějšího přístupu k těmto znalostem. Tyto strategie se nazývají kodifikačními. Vytváření databázi dosud získaných znalostí taktéž snižuje náklady, které by jinak musely být vynaloženy na jejich opětovné získání. Tyto výhody sebou nesou naneštěstí také riziko poškození, zničení, nebo únik informací konkurenční organizaci, takzvanou průmyslovou špionáží (Vymětal, Diačiková, & Váchová, 2005, s. 163).

Strategie znalostního managementu, při kterých jsou využívány explicitní znalosti, jsou využívány v organizacích, kde jsou standardizované výrobní procesy a předepsané normativy. Takové organizace zaměstnávají především čerstvé absolventy schopné těžít informace z dat a znalosti z informací. Kreativita, v tomto typu organizací, příliš potřebná pracovníkovi není (Mládková, 2004, s. 47).

Na druhé straně spektra leží organizace, v kterých nejsou dané postupy a není žádoucí držet se tabulkových ustanovení. V takových organizacích je užívána personalizační strategie. V organizacích pracujících na základě znalostí tacitních, je vyšší prostor pro kreativitu, inovativnost, samostatnost zaměstnance nebo také osobnější přístup k zákazníkům. Organizace, v kterých je potřeba pracovat s tacitními znalostmi, není využíváno zaznamenávání znalostí do explicitní formy kvůli možnému znehodnocení znalosti a vysokým finančním nákladům. Místo toho se organizace soustředí na kvalitní prostředí podporující spolupráci mezi zaměstnanci, budováním dobrých mezilidských vztahů, vytvářením komunit budování důvěry mezi zaměstnanci. Organizace volí pro práci s tacitními znalostmi daleko kvalifikovanější a zkušenější pracovníky. Z uvedeného je také patrné, že takový pracovník je výrazně dražší a navíc rizikový, pokud přichází nový z vnější organizace (Mládková, 2004, s. 47).



## 5 Tvorba prostředí pro efektivní práci se znalostmi

Míra efektivity znalostního managementu v organizaci je podmíněna prostředím, které organizace vytvoří. Rozhodnutí o tom, zda je strategie spíše kodifikační, nebo personalizační udává směr, kterým by organizace měla tvořit své prostředí.

Správné prostředí je možné vytvořit pomocí vhodně zvolené organizační struktury, vhodným typem podnikové kultury a správnou manipulací se znalostmi organizace.

### 5.1 Organizační struktura

Organizační struktura představuje nástroj, kterým se daná organizace snaží dosáhnout svých zadaných strategií. Strategie, které má organizace určené, jsou stěžejní pro správné navržení organizační struktury. Změní-li se v organizaci cíle, kterých má být dosaženo, obvykle se spolu s nimi mění také organizační struktura. Smyslem organizačních struktur je dělba práce a její přidělení zaměstnancům tak, aby bylo zajištěno efektivních výsledků. Organizační struktura také zadává, kolika osobám smí být řídicí pracovník nadřízený. Hierarchie organizace tak vytváří jednotlivé organizační úrovně (Taušl Procházková, 2017, s. 82).

Jednotlivé organizační struktury jsou rozlišeny obvykle podle:

- stupně centralizace a decentralizace
- rozpětí řízení
- počtem hierarchických úrovní
- časového trvání
- strmostí a plochostí organizační struktury.

(Taušl Procházková, 2017, s. 82)

#### 5.1.1 Organizační struktury shora dolů

Konkrétními představiteli jsou liniové a liniové štábní organizační struktury, struktury divizní a organizační struktura funkcionální. Jedná se tedy o organizační struktury, které jsou řízeny direktivně několika málo vrcholovými manažery. Ti obvykle jako jediní v organizaci mají znalosti, vytvářejí základní koncepty a stanovují cíle. Svým podřízeným pak zadávají úkoly, které s přesností splní. Plnění úkolu je následně kontrolováno. Pro využití managementu znalostí je tato organizační struktura tou zdaleka

nejméně využitelnou. Spolupráce mezi pracovníky je zde minimální, a tak není možné kvalitního předání především tacitních znalostí (Mládková, 2004, s. 54).

Jednoduché znalosti, na kterých jsou postaveny zadané úkoly podřízeným, jsou vyjádřeny především v explicitní formě vertikálním směrem shora dolů. Znalosti zásadnějšího rázu vyjadřovaný nejsou. Znamenají pro svého majitele cennou výhodu, kterou nehodlá sdílet dal. Truneček k problematice sdílení znalostí v rámci organizací orientujících se shora dolů dodává, že: “Vlastnit informace a znalosti je chápáno jako výraz moci a tato skutečnost se stává velkou brzdou šíření znalostí.“ (Truneček, 2004, s. 51).

### **5.1.2 Organizační struktury zdola nahoru**

Organizace se strukturou zdola nahoru jsou flexibilnější a mladší než klasické organizační struktury. Vyznačují se plochostí struktury, a tedy nižším počtem organizačních úrovní. Vztahy mezi pracovními skupinami jsou horizontální. Rozhodovací procesy, které jsou v hierarchických strukturách vloženy do rukou vysoko postavených manažerů, jsou v této struktuře umožněny prakticky komukoli, obzvlášť pak pracovníkům s přímou vazbou na zákazníka nebo pracovníka s potřebnou znalostí. Model takovéto struktury je zaměřen na autonomii a týmovou práci ve středních a nižších úrovních. Vrcholový management se zabývá strategickými cíli a koordinací aktivit organizace. Organizační struktury tohoto typu opět nejsou vhodné, pro efektivní sdílení znalostí. Autonomie zaměstnance nevybízí ke sdílení znalostí jinak než jen v rámci jeho pracovního týmu, to způsobí, že směr jednotlivých pracovních skupin nebude jednotný a nepovede k plnění cílů organizace (Mládková, 2004, s. 54).

### **5.1.3 Kombinované organizační struktury**

Předchozí dvě skupiny organizačních struktur samy o sobě nejsou vhodné pro znalostní management. V první z nich převládá silná neochota sdílet znalosti s podřízenými. Neznalost zaměstnance, tj. proč má vykonat zadaný úkol jistým způsobem a neudělení zaměstnanci určitý podíl odpovědnosti za rozhodnutí, může vést k nespokojenosti a neloajlnosti zaměstnanců v organizaci. Nehledě na skutečnost, že centralizované znalosti neumožňují reakce schopnost v případě nutnosti. Druhý typ organizačních struktur zase opomíjí spolupráci mezi odděleními organizace.

Odstraněním nedostatků obou zmíněných typů organizačních struktur, je získána kombinovaná forma tzv. „ze středu nahoru a pak dolů“. Takto koncipovaná struktura má

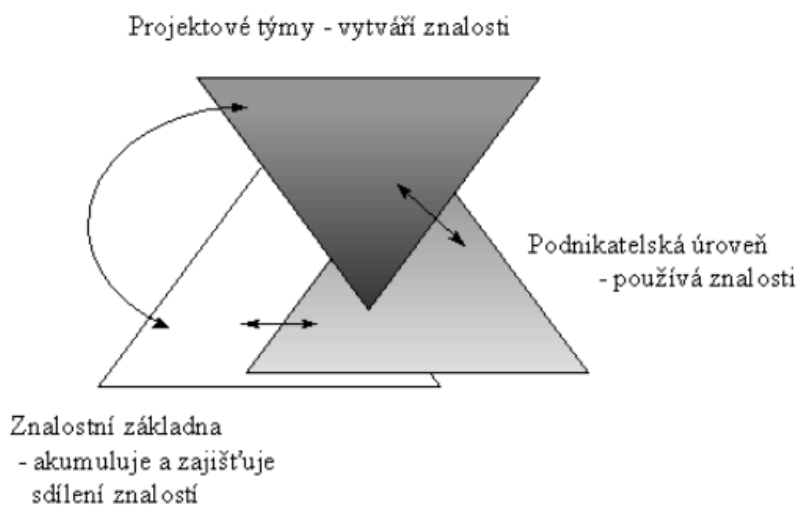
splňovat, podle Nonaka a Takeuchiho, nároky k procesu konverze znalostí (Truneček, 2004, s. 52)

V tomto modelu organizační struktury má každý zaměstnanec z jakékoli organizační úrovně svou nezastupitelnou roli. Pracovní vztahy zde probíhají vertikálně i horizontálně. Využívají vztahy, kde komunikuje střední management s vrcholovým managementem a střední management dále komunikuje s podřízenými. Střední management je proto významným spojovacím prvkem organizace (Truneček, 2004, s. 52).

Výhodou těchto organizačních struktur je snížení časových nároků vrcholového managementu na řízení podřízených. Vrcholový management má tak čas na řešení strategických úkolů, které tak mohou potenciálně posunout hodnotu organizace. O realizaci strategických úkolů už se stará střední management, který sám zadává, jak budou dílčí aktivity vedoucí ke splnění úkolu, vypadat (Mládková, 2004, s. 55).

Kombinovaná, nebo také jiným názvem hypertextová organizační struktura, je složena ze tří úrovní, které se vzájemně prolínají a umožňuje putování znalostí napříč organizací. První úroveň nazvaná „Znalostní základna“ znalosti v obou formách shromažďuje a zajišťuje, aby mohli být sdíleny pro celou organizaci. Druhá „podnikatelská“ úroveň znalosti využívá a třetí úroveň znalost vytváří. Nově vzniklá znalost je vytvořena například po splnění projektu, po kterém je tým na něm pracující rozpuštěn, zpět zasazen do první úrovně, kde své znalosti předá (Mládková, 2004, s. 56).

Obrázek 3: Hypertextová organizační struktura



Zdroj: Mládková (2004, s. 56)

## 5.2 Podniková kultura

Pokud má být vytvořeno prostředí v kterém funguje management znalostí, pak je důležitá také podniková kultura dané organizace. Sdílení znalostí je podmíněno sociálními vazbami mezi zaměstnanci. Potřebné jsou proto přátelské vztahy, nekonkurenční chování, příjemná atmosféra na pracovišti a ochota sdílet znalosti s kolegy, ke kterým je zároveň nutno chovat důvěru.

Z podnikové kultury vycházející znalostní kultura, by měla podporovat spolupráci a eliminovat rivalitu uvnitř podniku, aby docházelo k plynulejšímu předávání znalostí. Takováto pozitivní změna ovšem vyžaduje velké úsilí a nelze očekávat první výsledky v krátkém časovém intervalu. Přejít ke znalostní kultuře ulehčí kolektivní pochopení pro cíl konání. Každé oddělení organizace by mělo znát podnikovou strategii a podnikové cíle. V přímé souvislosti s nimi lze teprve vidět význam konkrétních znalostí. Zvolené cíle by ale měli odpovídat parametrům metody SMART (Truneček, 2004, s. 59).

K vytvoření příznivějšího prostředí pro management znalostí mohou přispět manažeři střední úrovně tím, že udělí zaměstnancům vyšší pravomoci a k těm i patříčné informace a možnost vytvářet a sdílet znalosti. Střední management by se měl zaměřit na držení nadbytečného množství znalostí v organizaci, z těch jsou dále stavěny nové a využitelné například pro nové projekty. Fluktuace zaměstnanců může také, je-li využívána ve prospěch organizace, přinášet nové znalosti a informace (Mládková, 2004, s. 114).

### 5.2.1 Ba – místo, čas a jejich kontext pro aktivaci znalostí

Pojem „ba“ vycházející z japonštiny, znamená místo nebo prostředí. Místem je zde myšlen fyzický prostor jako například kancelář nebo místnost. Dále ba představuje mentální prostor, virtuální prostor a interakce (znalosti). Pohromadě všechny složky vytvářejí kontext, v kterém mohou být znalosti formovány a sdíleny. Ba je prostor, v kterém je znalost brána za zdroj. Setkává se v něm jedinec, který je nositelem znalosti, s vnitřní organizací (Mládková, 2004, s. 114).

Prostor ba lze rozčlenit na čtyři následující typy, které navazují na proces konverze znalostí. Každý z typů se projevuje současně v každé organizaci a závisí na podpoře vrcholového managementu, v jakém poměru podpoří jednotlivý z nich.

**Ba podněcující sdílení** je jedním ze čtyř typů ba. V tomto typu dochází k socializaci – sdílení tacitních znalostí. Vztahy mezi pracovníky jsou upevňovány pravidelným sociálním kontaktem. V prostředí zavládá důvěra, zaměstnanci jsou angažováni, a vykonávají zadané úkoly svědomitě, což je pro konverzi důležité (Truneček, 2004, s. 61).

**Ba podněcující dialog** podporuje fázi externalizace, v které je vyvíjena snaha formalizovat tacitní znalosti tak, aby mohly být zaneseny do explicitní formy. Typ ba vytvářející dialog manažeři vytvářejí záměrně. Nejsnadnější způsobem je vyprávění příběhů, v kterém se promítnou prvky všem blízké. Dále mohou předávat tacitní znalost pomocí metafor, analogií a modelů (Truneček, 2004, s. 61, s. 34).

**Ba systematizující** se pokouší utvořit především ve virtuálním prostoru prostředí, v kterém bude možný vznik explicitní znalosti z již předtím získaných explicitních znalostí. Pracovníci ve většině případů spolupracují pomocí informačních technologií a využívají znalosti a informace z databází organizace (Truneček, 2004, s. 61, s. 34).

**Ba pro nácvik** je prostor, v kterém je uplatňována forma učňovství, nebo mentoring. Mistr nebo mentor vyvíjí snahu doplnit explicitní znalosti, které žák vyčetl z knih, o své osobní praktické zkušenosti (Truneček, 2004, s. 61, s. 34).

### 5.3 Trh znalostí

Jak uvádí Mládková (2005b, s. 160), trh znalostí je hmotný i virtuální a probíhají v něm v rámci organizace veškeré výměny znalostí explicitních i tacitních. Trh tacitních znalostí je omezen vlastnostmi, které činí obtížnějším jejich zapsání a předáváním, jsou proto předávány koučingem, příběhem, nebo v rámci komunit. Pokud komunity nesdílejí znalosti na trhu znalostí, je na manažerech, aby zasáhli. Na trhu znalostí dochází ke směně znalostí za nějakou protihodnotu. Uvnitř jedné organizace, ovšem nejsou znalosti směňovány peněžně. Ti, kteří poskytují své znalosti svým kolegům, očekávají, že také jim, v případě nutnosti, budou poskytnuty znalosti. Proto mají pracovní vztahy v organizaci značnou roli pro management znalostí. V případě, že trh znalostí nefunguje bez problému, vstupuje mezi poskytovatele znalosti a příjemce znalosti prostředník, který sdílení mezi oběma zjednoduší. Prostředníkem je nejčastěji manažer, ale také knihovnici sekretářky nebo také intranet, jak uvádí Truneček (2004, s. 60). Ke koupi nebo prodeji znalostí v organizaci dochází vždy, jediné rozdíly jsou pozorovány mezi organizacemi, které o trhu znalostí vědí a vědomě jej řídí a organizacemi, kteří trh znalostí neřídí.

Podle Mládkové (2005b, s. 164, s. 165, s. 166) je možné dopouštět se několika chyb při práci s trhem znalostí:

- Jsou nedostatečně oceněni pracovníci, kteří aktivně sdíleli své znalosti se zbytkem organizace. Tím jsou odrazeni od dalšího předávání znalostí.
- Manažeři své zaměstnance oceňují pouze strohým slovem, nejsou vydané žádné peněžní nebo hmotné odměny. Taktéž veřejné a jasné poděkování před zbytkem pracovníků, může být cesta ke zdravému fungování trhu znalostí.
- Organizace využívá příliš energie pro tvorbu nových znalostí namísto opětovného využívání znalostí již získaných.
- Organizace trestá své pracovníky v případě, že se učí znalostem potřebným pro výkon práce v pracovní době.
- Skupina nebo jedinci zadržují znalosti, které potřebují i jiní pro svou práci.
- Organizace nepodniká patřičná opatření pro to, aby jí neodcházelí znalostní pracovníci.
- Pracovníci organizace odmítají využívat nové znalosti k výkonu své práce. Například nejsou ochotni přijímat nové postupy, nebo nechtějí pracovat se znalostí, jejíž vlastník je na nižším hierarchickém stupni organizace.

## 6 Virtuální sdílení tacitních znalostí

V roce 2020 při pandemii Covid-19 byly mnohé organizace nuceny zavést práci na dálku, tzv. home-office v případě, že tak charakter práce umožnil. Tím se změnil podmínky pro práci se znalostmi. Nespornou výhodou komunikace ve virtuálním prostředí je například možnost spojení mezi pracovníky v globálním měřítku. Jsou-li zbořeny jazykové bariery, které může mezinárodní komunikace nést, pak je umožněno sdílet obsáhlé a různorodé znalosti znalostních pracovníků z celého světa.

Výzvou pro management znalostí ve virtuálním prostoru po roce 2020 se ale stává hledání způsobu, kterým bude umožněno sdílet stále vyšší objem především tacitních znalostí.

Podle Mládkové (2005b, s. 142) nelze určit, zda je možné sdílet tacitní znalosti virtuálním způsobem. Pro alespoň malý přenos tacitních znalostí je nutné především brát zřetel na prostředí, v kterém mají být znalosti předávány a počítat s omezeními, které sebou virtuální prostor přináší.

I přesto, že vývoj ICT se posunul značně dopředu a v době pandemické krize byly elektronické komunikační kanály ještě vylepšeny pro účely komunikace mezi zaměstnanci, jsou ve virtuálním prostředí faktory, které negativně ovlivňují pozornost, efektivitu a znemožňují stoprocentní zpětnou vazbu mezi pracovníky. Jak uvádí Drnovský (HR News, 2020) při komunikaci s pracovníky, například během online porady, je mnohem složitější vnímat a udržet pozornost. Nepřítelem online komunikace je především multitasking, ale také nový nezvyklý formát komunikace a malý prostor pro sociální interakce s účastníky porady.

Je dále možné zamyslet se nad tím, jak jsou vytvářeny znalosti v organizaci pomocí modelu SECI, nebo jak mohou být uplatněny nástroje učňovství, příběhy nebo tvoření komunit ve virtuálním prostoru.

O tom, jak je možné utvářet znalosti pomocí modelu SECI, pojednává článek „Tiché poznání v online světě“ (Metodický portál: Spomocník, 2016) v kterém autor Brdička srovnává výsledky britsko-norské studie „Tacit Knowledge Acquisition and Dissemination in Distance Learning“ s Nonakovým modelem SECI.

Podle Brdičky (Metodický portál: Spomocník, 2016), je předávání explicitních znalostí činnost, kterou lze vykonávat běžně. Proto se distanční výuka věnovala sdílení výhradně těchto snadno přenositelných znalostí. Ale, jak uvádí a dokládá Nonaka, není možné

nabýt znalosti bez zažité praxe se znalostí, bez interakce s prostředím nebo bez osobní motivace. Takovéto složky jsou proto i pro učení ve virtuálním prostředí potřebné. Řešení je proto převádět různé kurzy do virtuálního prostředí. Mohou tak být živě vysílány webináře, kurzy, přednášky. Také mohou být nahrány na záznam, aby bylo možné pustit si je pro pochopení i několikrát. Tzv. návodností je možné, aby lektor daného školení vedl svého žáka kurzem a názorně mu ukazoval, jak zadaný úkol zdárně zvládnout. Jedná se vlastně o formu učňovství, která ve virtuálním prostoru naráží na problém, že žák nemusí mít uzpůsobené prostředí k tomu, aby úkol i on sám zkoušel podle návodu, který lektor ukazuje. Nedojde tak k osvojení činnosti žákem.

Z důvodu chybějícího vybavení (např. hardware, chybějící licence k softwaru) v domácím prostředí, během nařízeného home-officu, nemusí zaměstnanec být schopen vyzkoušet si činnost, která je vyučována například při online kurzu. Tím je postavena překážka socializaci, kde by se měl zaměstnanec seznámit se znalostí, kterou si chce osvojit.

Externalizace, při nichž je již osvojená tacitní znalost převáděná do explicitní formy, nemusí být ve virtuálním prostředí tak obtížná díky širokým možnostem komunikačních platforem, jakými je například Microsoft Teams, Google meet, Zoom a jiné. Při externalizaci je využito metafor, analogií, modelů a příběhů, které lze snadno použít ve virtuálním prostředí s pomocí sdílení obrazovek a video hovorů. Pokud mají zaměstnanci společné zájmy a zároveň chovají nadšení pro činnosti, kterým se v zaměstnání věnují, utvářejí komunity, které rovněž virtuální prostředí umožňuje zachovat, ale také utvářet. Používají-li zaměstnanci navíc sociálních sítí, k udržení komunikace mezi sebou, mohou si pak vzájemně a rychle předávat zkušenosti a know-how.

Dalším procesem modelu SECI je kombinace, při které je již zformulovaná explicitní znalost obohacena o dříve získané explicitní znalosti. Jako možný problém zde může být absence cloudových uložišť, které by již organizace měla zřízené a v kterých by uchovávala veškeré získané znalosti. Také je možnost, že organizace nepřidělí přístup k těmto cloudům zaměstnancům, kteří znalost mohou potřebovat.

Poslední fází znalostní spirály podle Nonaka je internalizace, při které dochází k přeměně znalosti explicitní na tacitní. K této fázi, při které zaměstnanec čerpá z již získaných znalostí a osvojuje si tak znalost novou, je ale potřeba motivace zaměstnance a ochota



učit se novým znalostem. Při práci z domácího prostředí, nebo chybějící přímé interakci s kolegy, může dojít k demotivaci zaměstnance.

Pro efektivní vytváření znalostí ve virtuálním prostředí je potřeba zabezpečit, aby bylo možné realizovat všechny čtyři fáze modelu SECI a nebyla tak přerušena znalostí spirála.

## 7 Management znalostí v sektoru služeb

### 7.1 Představení výzkumné metody

Pro zjištění, v jaké míře je management znalostí v organizacích využíván byl sestaven elektronický dotazník, který byl následně rozeslán na e-mailové adresy organizací v Plzeňském kraji.

E-mailové adresy organizací byly získány pomocí internetových stránek Živefirmy.cz, kde byly vybrány podle druhu ekonomické činnosti. Pro účely této bakalářské práce bylo cíleno na terciální sektor s místem činnosti v Plzeňském kraji.

V Plzeňském kraji působilo podle Českého statistického úřadu (2020) 147 671 ekonomických subjektů, z nichž 66 065 subjektů se věnuje druhu ekonomické činnosti zařazené do terciálního sektoru.

Internetové stránky Živefirmy.cz dále umožňují organizace dělit podle druhu činnosti, na kterou se zaměřují a velikosti organizací podle počtu zaměstnanců. Filtr na stránkách Živefirmy.cz umožnil, aby mohlo být vybráno pouze z organizací v terciálním sektoru. Z databáze dále bylo možné vybírat ekonomické subjekty, podle činnosti, na kterou se specializují. Databáze tedy zobrazila například organizace specializující se na finanční služby, které byly dále roztrženy podle velikosti organizace. Z každé takto získané kategorie byla náhodně vybrány organizace, kterým byly poslány e-maily. Dotazník bylo proto možné poslat ve stejném množství do každé z kategorií.

Celkově pak byly dotazníky poslány do 228 organizací z nichž odpovědělo 91 respondentů.

Dotazník byl vytvořen pomocí stránky Survio.com a sčítá celkem 14 otázek. Otázky dotazníků byly sestaveny tak, aby nejdříve profilyovaly respondenta a organizaci, v které je zaměstnán a poté jsou otázky zaměřeny na nejdůležitější kapitoly teoretické části.

### 7.2 Analýza odpovědí respondentů k jednotlivým otázkám dotazníku

V této kapitole budou představeny otázky dotazníku a uvedeny odpovědi respondentů.

#### **Otázka č. 1 – Kam podle Vás lze zařadit Vaší organizaci podle druhu ekonomické činnosti?**

Otázka č. 1 se ptá respondenta, do jakého sektoru by zařadil organizaci, v níž pracuje, podle druhu ekonomické činnosti. Ke každému sektoru je uveden příklady činností, které

organizace patřící do daného sektoru vykonávají. Příklady jsou zde doplněny, aby pomohly respondentovi určit o jaký sektor se v jeho případě jedná.

Možnosti, kterými mohl respondent odpovědět, byly napsány následovně:

- a) Primární sektor (zemědělství, těžba, rybolov)
- b) Sekundární sektor (výroba a průmysl – strojírenství, stavebnictví, potravinářství apod.)
- c) Terciární sektor (služby – obchod a zprostředkování, informační a komunikační technologie, skladování, cestovní ruch, vzdělávání, finančnictví, doprava apod.)

Navzdory tomu, že odkaz k dotazníku byl poslán pouze do organizací, které podle internetové databáze Živěfirmy.cz mají patřit do terciálního sektoru, odpovědělo 15 respondentů ve prospěch sekundárního sektoru a bylo je tak třeba vyřadit ze statistiky. Respondenti z primárního sektoru nebyli zastoupeni.

Pro účely tohoto dotazníkového šetření vyhovuje v konečném součtu 76 organizací, které působí v terciálním sektoru.

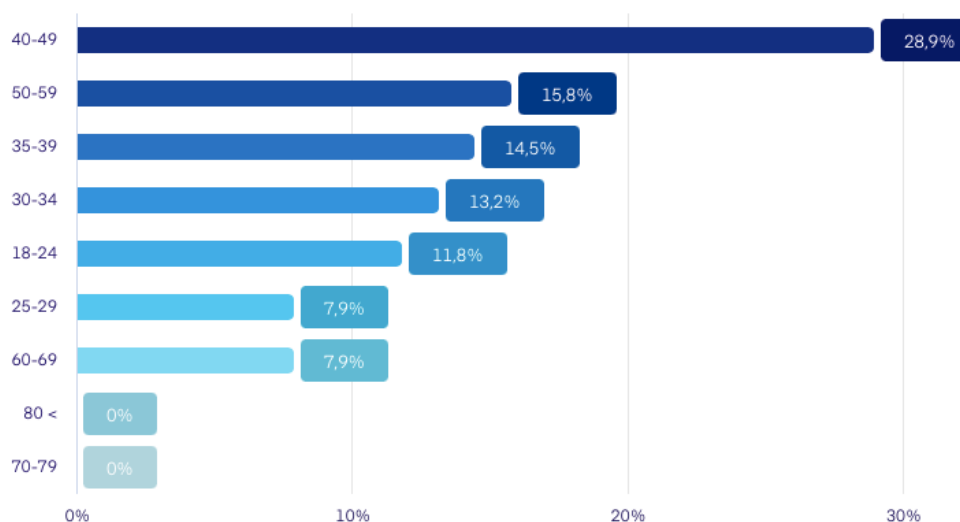
#### **Otázka č. 2 – Vyberte prosím Váš věk.**

Druhá otázka slouží pro určení věku respondenta. Věkové rozmezí je rozděleno následovně:

- a) 18-24
- b) 25-29
- c) 30-34
- d) 35-39
- e) 40-49
- f) 50-59
- g) 60-69
- h) 70-79
- i) 80 <

Důvodem, pro který je věk mezi 18 a 39 roky rozdělen do kratších časových úseků je ten, že mezi těmito roky mohou u respondentů probíhat výraznější změny, jakými může být například ukončení studia, opětovný nástup do zaměstnání po mateřské, nebo rodičovské dovolené.

Obrázek 4: Odpovědi respondentů k otázce č.2



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 3 – Jaká je Vaše pozice v organizaci?

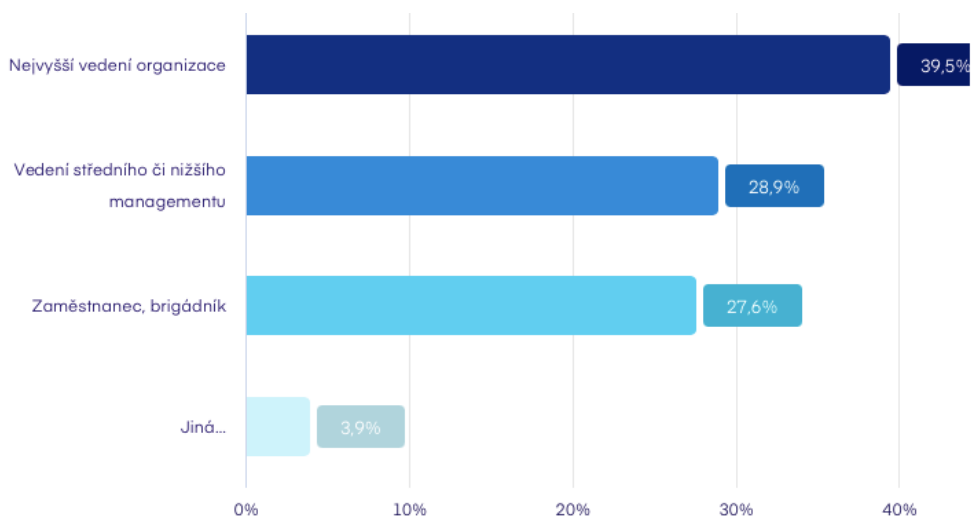
Třetí otázka se zaměřuje na pracovní pozici respondenta v organizaci. Pro vyhodnocení výsledků má tato odpověď vysokou hodnotu, protože vypovídá o tom, jak kompetentní by mohl respondent být pro vyplnění otázek v tomto dotazníku.

Respondenti měli možnost následujících odpovědí:

- a) Nejvyšší vedení organizace
- b) Vedení středního či nižšího managementu
- c) Zaměstnanec, brigádník
- d) Jiná...

Odpovědi na otázku č.3 jsou zobrazeny v následujícím obrázku č. 5.

Obrázek 5: Odpovědi respondentů k otázce č.3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z odpovědí je patrné, že se podařilo získat odpovědi od respondentů pracujících především v managementu organizací. 39,5 % všech dotazovaných odpovídalo z pozice nejvyššího managementu organizace, 28,9 % z pozic středního a nižšího managementu a zbývajících 27,6 % jsou zaměstnanci a brigádníci. Zaměstnanci a brigádníci, přestože nemají manažerské funkce, jsou taktéž vypovídající pro výsledky dotazníku, protože mohou alespoň sledovat, jak jsou znalosti v organizaci sdíleny.

Tři respondenti zadali vlastní odpověď k této otázce. Odpovědi byly: mzdová a personální účetní, majitel a vlastník.

Srovnáním výsledků první a druhé otázky je možné sledovat, že vedení nejvyššího managementu mají v rukou lidé již od 30 let. Jeden respondent působí v nejvyšším managementu dokonce ve věku 25 až 29 let. Střední a nižší management ovládají především respondenti 35–50 let. Mezi mladší skupinou respondentů převládá pozice zaměstnance nebo brigádníka. Srovnání je zaznamenáno v tabulce č.1.

Tabulka 1: Srovnání odpovědí otázky č. 2 a otázky č. 3

	Nejvyšší vedení organizace	Vedení středního či nižšího managementu	Zaměstnanec, brigádník	Jiná...	
18-24	0	0	9	0	9
25-29	1	1	4	0	6
30-34	6	2	2	0	10
35-39	5	5	1	0	11
40-49	6	12	3	1	22
50-59	7	2	2	1	12
60-69	5	0	0	1	6
70-79	0	0	0	0	0
80 <	0	0	0	0	0
Celkem	30	22	21	3	76

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### Otázka č. 4–V kterém oddělení organizace jste zaměstnán/a?

„V kterém oddělení jste zaměstnán/a?“ – tak zní čtvrtá otázka, na kterou bylo možné odpovědět čtyřmi předepsanými možnostmi, nebo přidat nové oddělení, které není zahrnuto v možnostech. Důvodem uvedení této otázky je předpoklad, že v každém z oddělení budou využívány jiné znalosti a také se s nimi bude nakládat odlišnými způsoby.

Předepsané odpovědi:

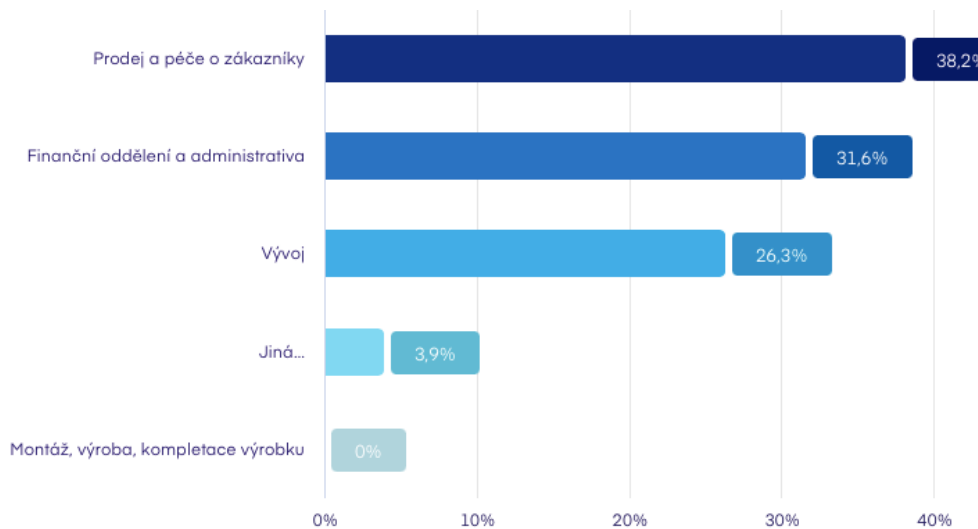
- a) Prodej a péče o zákazníky
- b) Finanční oddělení a administrativa
- c) Vývoj
- d) Montáž, výroba, kompletace výrobků
- e) Jiná...

Nejvíce odpovědí, celkem 38,2 %, bylo získáno od respondentů starajících se o prodej a péči o zákazníky. 31,6 % respondentů vykonává svou práci na finančních, nebo administrativních odděleních. 26,3 % respondentů se věnuje vývoji. Výrobě, montáži a kompletaci výrobků se nevěnuje žádný z respondentů, což je dáno výběrem pouze terciálního sektoru.

3,9 % respondentů odpovědělo odpovědí „jiná ...“ kde tři respondenti uvedli, že pracují na řízení organizace.

Graf k otázce č. 4 je zobrazen na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Odpovědi respondentů k otázce č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### Otázka č. 5 – Jak velká je Vaše organizace podle počtu zaměstnanců?

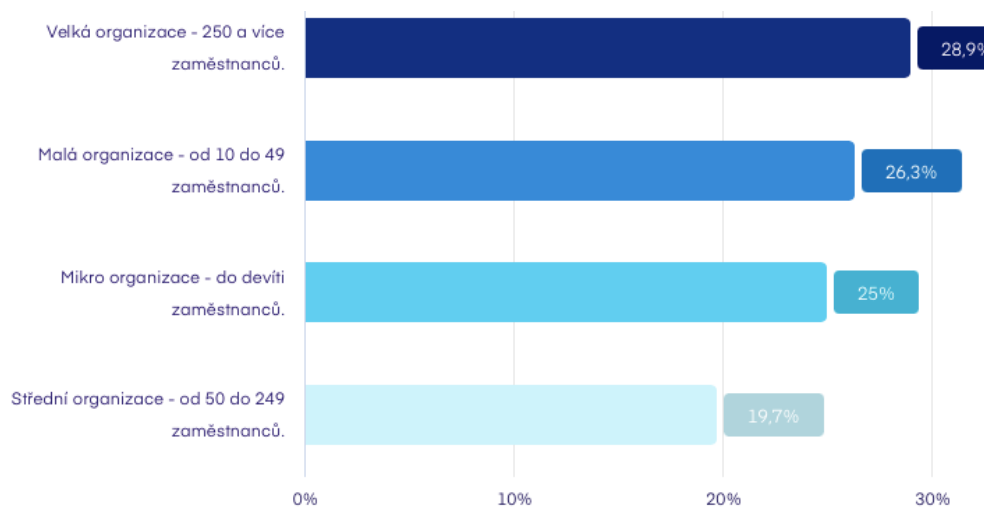
Poslední otázkou, kterou je profilován respondent a jeho organizace, je otázka zaměřující se na velikost organizace podle počtu zaměstnanců.

Možnosti odpovědí byly následující:

- Mikro organizace – do devíti zaměstnanců
- Malá organizace – od 10 do 49 zaměstnanců
- Střední organizace – od 50 do 249 zaměstnanců
- Velká organizace – 250 a více zaměstnanců

Sloupcový graf na obrázku č. 7 ukazuje, že všechny možné velikosti organizací jsou zastoupeny téměř ve stejném poměru. Nejvíce odpovědí bylo přesto získáno od velkých organizací s 28,9 %, mikro organizace jsou zastoupeny s 25 % a malé organizace s 26,3 % a střední organizace jsou zastoupeny s 19,7 %.

Obrázek 7: Odpovědi respondentů k otázce č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### Otázka č. 6 – Slyšeli jste ve Vaší organizaci o managementu znalostí?

Šestá otázka by měla nastínit, jak jsou organizace seznámeny s disciplínou znalostního managementu.

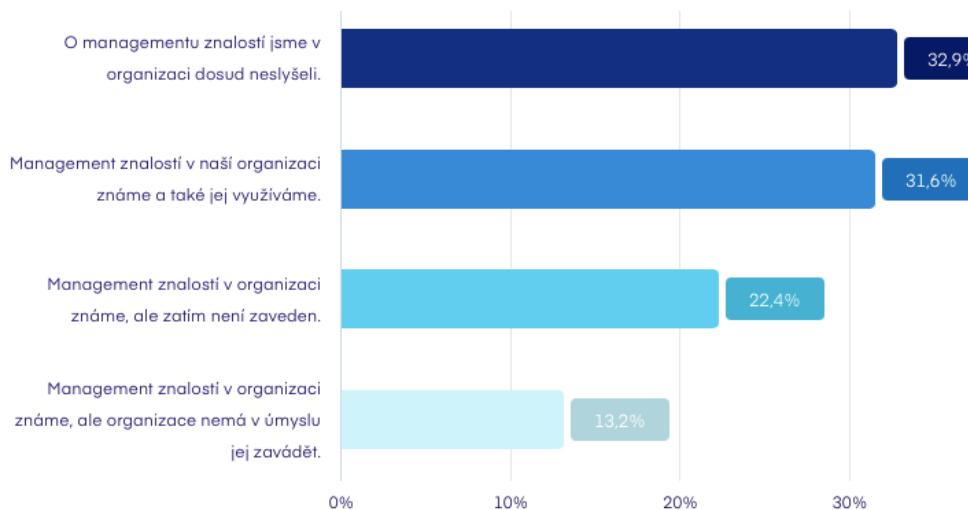
Na otázku „Slyšeli jste ve Vaší organizaci o managementu znalostí?“ bylo možné odpovědět následujícími možnostmi:

- Management znalostí v naší organizaci známe a také jej využíváme.
- Management znalostí v organizaci známe, ale zatím není zaveden.
- Management znalostí v organizaci známe, ale organizace nemá v úmyslu jej zavádět.
- O managementu znalostí jsme v organizaci dosud neslyšeli.

Výsledky ukazují, že 32,9 % organizací neznalo před zasláním dotazníku management znalostí. Naopak 13,2 % organizací zná management znalostí, ale nemá v úmyslu jej využívat. 22,4 % organizací se chystá k zavedení znalostního managementu a 31,6 % respondentů uvedlo, že znalostní management již užívají. Absolutní výsledky jsou zaneseny na obrázku č. 8.



Obrázek 8: Odpovědi respondentů k otázce č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č.7 – Znáte ve Vaší organizaci model SECI – proces konverze znalostí?

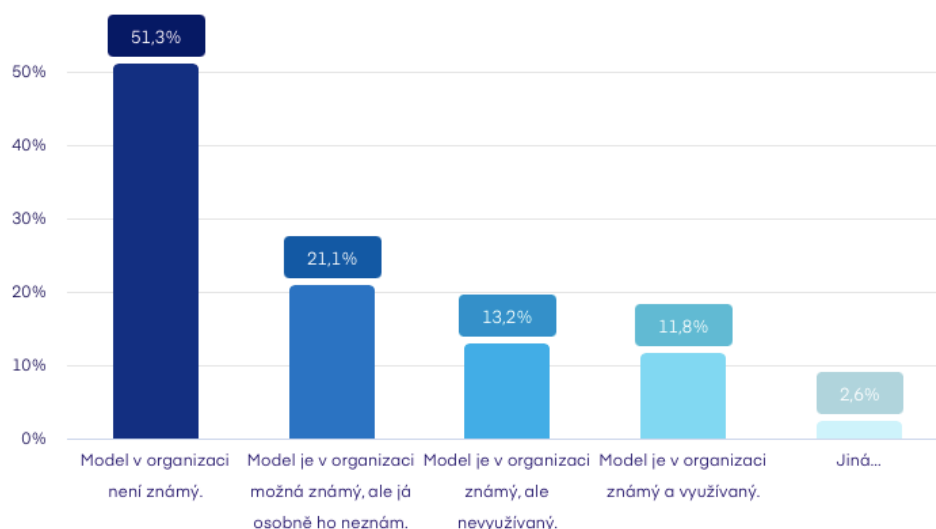
Model SECI je proces, při kterém jsou s pomocí socializace, externalizace, internalizace a kombinace tvořeny znalosti. Cílem této otázky je zjistit, zda organizace model znají a jsou-li tak schopny tvořit znalosti systematicky.

Možnosti odpovědí jsou následující:

- Model je v organizaci známý a využíváný.
- Model je v organizaci známý, ale nevyužíváný.
- Model je v organizaci možná známý, ale já osobně ho neznám.
- Model v organizaci není známý.
- Jiná...

Na základě odpovědí lze vyhodnotit, že v 51,3 % organizacích o modelu SECI ani nevědí. 21,1 % respondentů odpovědělo možností „c“, tedy že model může být v organizacích známý, ale pro respondenty samotné známý není. Z odpovědí vychází, že takovouto odpověď zvolili hlavně zaměstnanci pracující mimo management, jak se dalo předpokládat. Odpovědí „b“ odpovědělo 13,2 % respondentů, 2,6 %, tedy dva respondenti, odpověděli individuální odpovědí „Nevím“ a pouhých 11,8 % respondentů odpovědělo, že v jejich organizaci je model využíván. Absolutní zobrazení lze vidět na obrázku č. 9.

Obrázek 9: Odpovědi respondentů k otázce č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 8–V organizacích může být využíváno několik metod pro sdílení znalostí mezi stávajícími a novými zaměstnanci. Označte ty, které registrujete ve vaší firmě.**

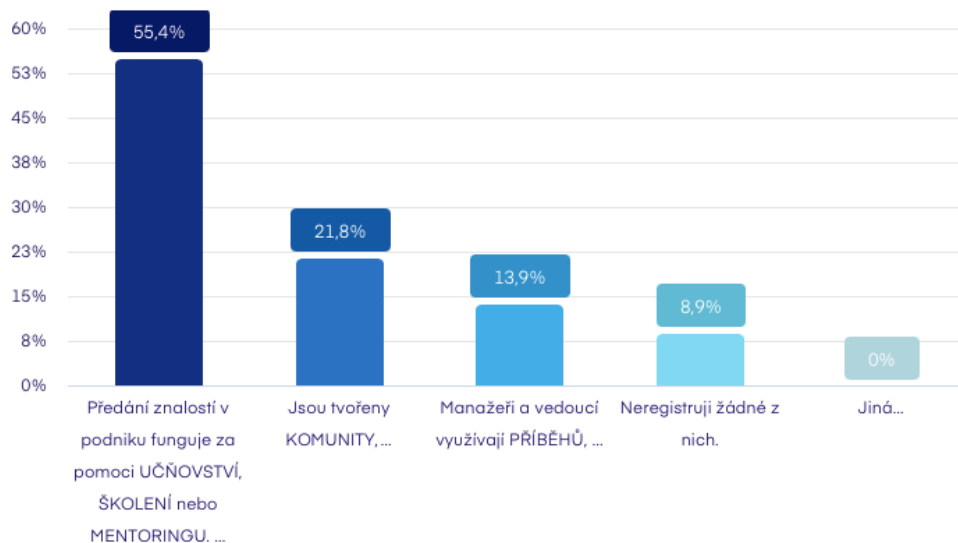
Otázka č. 8 je zaměřená na nástroje, kterými je možné předávat tacitní znalosti. Ke každému z nástrojů je podáno vysvětlení pro případ, že by ho respondent potřeboval.

V otázce je uvedeno, že metody jsou využívány v případě, kdy je školen nově nastupující zaměstnanec. Otázka je tak uvedena pouze pro snadné vcítění respondenta do situace. Metody jsou užívané také mezi dlouhodobými zaměstnanci, mezi zaměstnanci v různém pracovním stavu aj.

Možné odpovědi k otázce č. 8:

- Jsou tvořeny KOMUNITY, v kterých mají zaměstnanci stejné zájmy, hodnoty a cíle. V komunitě jsou pak snadněji získávány a předávány znalosti mezi sebou navzájem. Kdo nepatří do komunity k takovým znalostem nemá přístup.
- Manažeři a vedoucí využívají PŘÍBĚHŮ, aby svým zaměstnancům přiblížili důležitost zadaných úkolů, jejich podstatu a záměr. V příběhu jsou využívány různé metafory, analogie a příměry.
- Předání znalostí v podniku funguje za pomoci UČŇOVSTVÍ, ŠKOLENÍ nebo MENTORINGU. Mistr nebo mentor předává své mnohaleté zkušenosti nově příchozímu zaměstnanci, nebo tak školí svého nástupce.
- Neregistruji žádné z nich.
- Jiná...

Obrázek 10: Odpovědi respondentů k otázce č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Na otázku č. 8, jak lze vidět na obrázku č. 10, nejvíce respondentů (celkem 55,4 %) odpovědělo, že zaznamenali ve své organizaci sdílení znalostí pomocí učňovství, školení a mentoringu. 21,8 % respondentů sledovalo ve své organizaci tvoření komunit, v kterých je ulehčeno předávání znalostí. Nejméně zastoupenou metodou s 13,9 % jsou příběhy.

8,9 % respondentů neregistruje žádnou z metod ve své organizaci.

Odpovědi této otázky je možné porovnat s odpověďmi vzešlymi z otázky č. 6. Tak může být zjištěno, že organizace například nevyužívá management znalosti, ale přesto využívá nástroje využívané pro sdílení znalostí.

Tabulka 2: Srovnání odpovědí otázky č. 6 a otázky č. 9

	Jsou tvořeny KOMUNITY, ...	Manažeři a vedoucí využívají PŘÍBĚHŮ, ...	Předání znalostí v podniku funguje za pomoci UČŇOVSTVÍ, ŠKOLENÍ nebo MENTORINGU. ...	Neregistruji žádné z nich.
Management znalostí v naší organizaci známe a také jej využíváme.	10	9	20	0
Management znalostí v organizaci známe, ale organizace nemá v úmyslu jej zavádět.	3	1	8	1
Management znalostí v organizaci známe, ale zatím není zaveden.	8	1	11	1
O managementu znalostí jsme v organizaci dosud neslyšeli.	1	3	17	7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Porovnáním v tabulce č. 2 je zjištěno, že dotazovaní, kteří systematicky využívají management znalostí, používají všech metod, kterými jsou znalosti předávány.

Organizace, které nemají v úmyslu zavést znalostní management, nebo se s ním zatím neselekaly, využívají intuitivně především učňovství. Škálou je v tabulce zobrazeno, že právě učňovství převládá v každé kategorii. Organizace, které plánují v budoucnu zavést management znalostí, si nejspíše uvědomují vliv komunit na předávání znalostí a společně s učňovstvím jich využívají. Celkově pro tento vzorek respondentů příběhy nemají tak velký význam.

### **Otázka č. 9 – Jaké znalosti jsou pro Vaši práci využitelnější a potřebnější?**

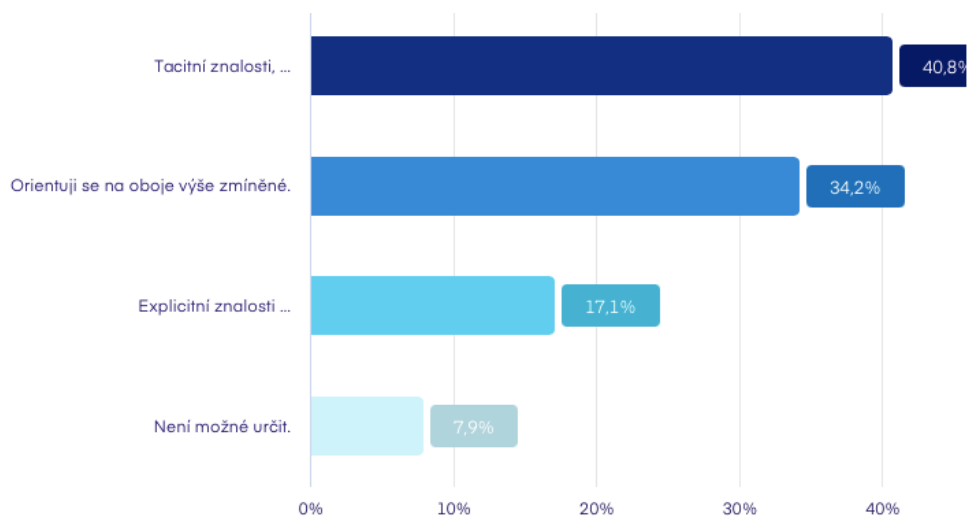
Pro určení znalostní strategie je třeba znát, jestli organizace využívá ve vyšší míře tacitní nebo explicitní znalosti.

Pro tuto otázku je možné odpovědět následovně:

- a) Explicitní znalosti (Např. jaderná elektrárna má jasně psané normy, od kterých se zaměstnanci nesmějí odchýlit.) Jsou to znalosti, které lze vyjádřit a zaznamenat je.
- b) Tacitní znalosti, které nelze vyjádřit slovem nebo písmem ani je snadno nepředáte někomu jinému. Vychází z osobních předpokladů, kreativity, schopností, hodnot a zkušeností. (Např. prodejce jedné firmy svými znalostmi vždy přesvědčí zákazníka ke koupi, má vybroušený prodejní cit oproti jiným prodejcům)
- c) Orientuji se na oboje výše zmíněné.
- d) Není možné určit.

Obrázek č. 11 zobrazuje, že 40,8 % respondentů využívá pro svou práci především tacitní znalosti. 34,2 % dotazovaných využívá tacitních i explicitních znalostí a 17,1 % explicitních znalostí. Respondenti, kteří nejsou schopni určit, jaké znalosti využívají, jsou zastoupeni v 7,9 %.

Obrázek 11: Odpovědi respondentů k otázce č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Jakými znalostmi se zabývají pracovníci na jednotlivých odděleních, je možné vysledovat porovnáním otázek č. 4 a č. 9. Jak zobrazuje tabulka č. 3, pracovníci ve vývojových odděleních pracují nejvíce ze všech jiných oddělení se znalostmi tacitními. Tento výsledek byl předvídatelný, protože dosažení inovačních metod nebo výrobků, vyžaduje stále nové znalosti, které prozatím nejsou explicitně vyjádřeny. Na místo nich pracují zaměstnanci se svou kreativitou. Ve finančních odděleních a administrativě je využíváno obou znalostí. Data z prodeje a péče o zákazníky dokládají, že byl správný předpoklad, že zaměstnanci pracující přímo se zákazníky, uplatňují především tacitních znalostí. Kromě toho se ale velká část z nich opírá o znalosti explicitní, to může být dáno nutností dodržovat zaseté normy a postupy, které ale mohou pomoci organizaci udržet standartní kvalitu služeb. Pod třemi odpověďmi „jiná...“ jsou respondenti pracující na ředitelství, nebo jsou samotnými majiteli organizace. Jde tedy o respondenty, kteří mají v rukou její budoucnost. V tabulce lze vidět, že žádný ze oněch třech respondentů nepracuje pouze s explicitními znalostmi, což znamená, že dávají přednost svým zkušenostem, dovednostem a know-how. Mohou tak posouvat hodnotu organizace dál.

Tabulka 3: Srovnání odpovědí otázky č. 4 a otázky č. 9

	Vývoj	Finanční oddělení a administrativa	Montáž, výroba, kompletace výrobku	Prodej a péče o zákazníky	Jiná...	
Explicitní znalosti ...	2	8	0	3	0	13
Tacitní znalosti, ...	12	9	0	9	1	31
Orientují se na oboje výše zmíněné.	4	6	0	14	2	26
Není možné určit.	2	1	0	3	0	6
	20	24	0	29	3	76

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 10 - Které dvě možnosti jsou pro Vás nejpřínosnější v předávání informací a znalostí ve Vaší organizaci? (Uvažujte v čase před pandemií covid-19)**

Správné způsoby, kterými se znalosti v organizaci sdílí, pozitivně ovlivňují tvorbu nových dovedností, umožňují vyšší efektivitu, podporují inovativní přístupy a zvyšují konkurenceschopnost organizace.

Respondenti měli na výběr z následujících možností a mohli vybrat více než jednu:

- a) Schůze, porady
- b) Internet, nebo intranet
- c) Neformální konverzace ve společných prostorách firmy. (Kuchyňka, firemní posilovna, aj.)
- d) Databáze
- e) Informace a znalosti nesdílíme.
- f) Jiné ...

Osobní porady a schůze jsou, podle dotazníků s 35,2 %, pro pracovníky nejlepším způsobem, jak mohou získat znalosti.

Neformální konverzace, ve společných prostorách organizace, považuje za nejlepší možnost pro sdílení znalostí 21,1 % dotazovaných.

Internet a intranet využívá 25,4 % respondentů a databáze pak 14,8 %. Transfer znalostí těmito dvěma způsoby může být vhodný především pro explicitní znalosti. Znalosti tacitní není tímto způsobem možné zcela předat.

1,4 % respondentů uvedlo, že znalosti a informace žádným způsobem nesdílí.

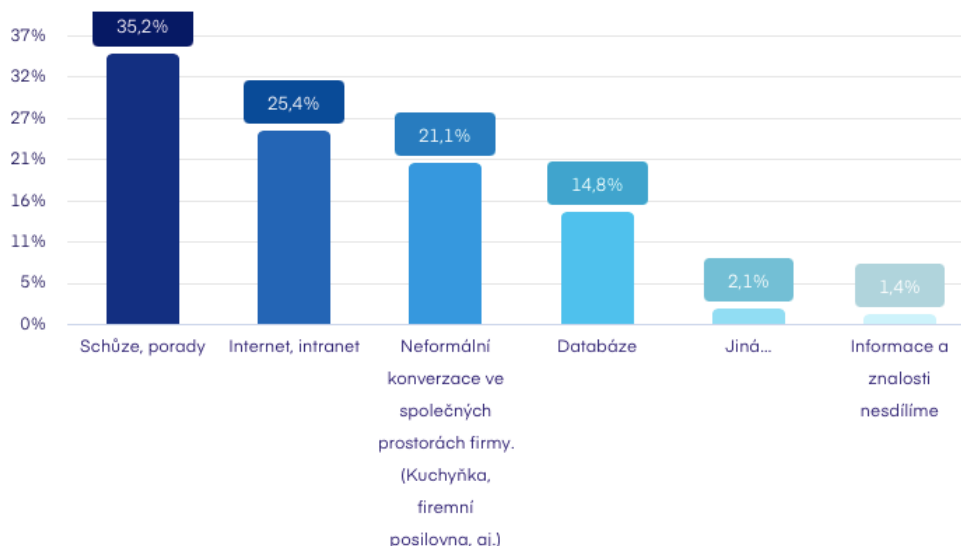
Tři respondenti, tedy 2,1 %, využili možnost odpovědět individuálně.:

„Momentálně pouze internet, protože kvůli COVID-19 jsme všichni na home-office, jinak nefomrální konverzace“

„osobní konzultace ke konkrétnímu tématu“

„Learning by doing“

Obrázek 12: Odpovědi respondentů k otázce č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 11 - Ovlivnila současná situace s pandemií covid-19 Váš způsob výkonu práce?

Způsob výkonu práce se během posledního roku pro některé profese změnil. Tato otázka má za cíl zjistit, jak velký podíl respondentů se vypořádává s prací z domova. Důvodem uvedení otázky je zjistit, zdali mají organizace problém s předáváním znalostí v případě, kdy jsou pracovníci oddělení a komunikují pouze virtuálně.

Možné odpovědi k dotazníku byly (možné odpovědět více možnostmi):

- Ano, pracuji nyní na Home-office.
- Ne, charakter práce neumožňuje výkon práce z domova.
- Ne, charakter práce sice práci z domova umožňuje, ale organizace home-office přesto nezavedla.
- Naše organizace zvolila kombinovanou formu, kdy v určité dny pracuje daná skupina zaměstnanců z domova a jiná z pracoviště.
- Jiná...

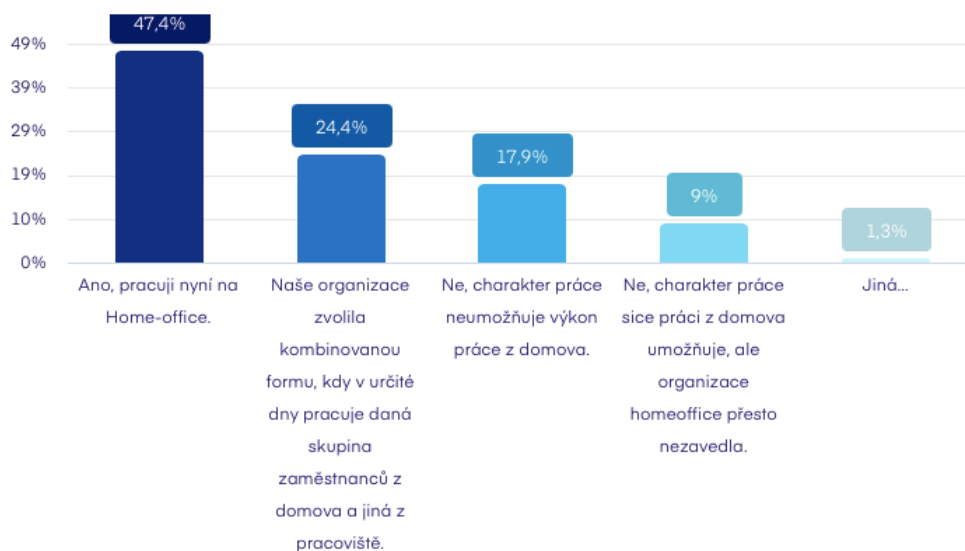
Na obrázku č. 13 lze v absolutních číslech sledovat, jak během pandemie pracují dotazovaní. V procentech tak může být vidět, že 47,4 % respondentů odpovědělo možností „a“, tedy pracují z domova. Ve 24,4 % pracují zaměstnanci kombinovanou formou (odpověď „d“), kdy jsou rozděleni do skupin, které se zároveň nepotkávají na pracovišti. V jiné situaci je 17,9 % respondentů, kterým charakter práce neumožňuje pracovat z domova. Skupina, v které zaměstnanci mohou vykonávat práci z domova, ale organizace jim to neumožnila sčítá 9 %.

Dva respondenti (1,3 %) přidali také svou vlastní odpověď.

„Charakter naší práce neumožňuje ji vykonávat mimo naše pracoviště. Když se snižuje počet zakázek, věnujeme se výrobě přípravků a vývoji nových výrobků“ - U této odpovědi respondent doplňuje odpověď „b“ kterou taktéž odpověděl.

„Ano“ – Dotazovanému se zřejmě změnil charakter práce jiným způsobem, než zavedením home-officeu.

Obrázek 13: Odpovědi respondentů k otázce č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 12 - Máte-li v současné době home-office, jak je v rámci Vaší firmy udržována komunikace a spolu s ní předávání znalostí?

Tato otázka je pouze pro respondenty, kteří odpověděli, že vykonávají práci z domova během pandemie covid-19. Smyslem otázky je zjistit, jak je nastaveno virtuální prostředí,



na němž jsou zaměstnanci odkázáni v případě, že potřebují sdílet znalosti v rámci organizace.

Pro respondenty byly připraveny následující odpovědi (možné zvolit více možností):

- a) Jsou pořádány pravidelné porady online, aby nebylo ztraceno povědomí o jednotlivých činnostech a byla zachována dynamika pracovních týmů.
- b) Komunikace probíhá pouze e-mailem, nebo prostřednictvím podobných platforem.
- c) Komunikace neprobíhá, každý pracuje na svém individuálním úkolu.
- d) Komunikace je potřebná, ale neprobíhá nebo není vedena tak, aby poskytla relevantní informace k dalšímu plnění úkolu.
- e) Jiná...

Obrázek č. 14 zobrazuje, že 58,6 % organizací pořádá online porady a uvědomuje si nutnosti zachovat komunikaci a zdravé prostředí, které může pomoci k předávání znalostí i v online prostoru.

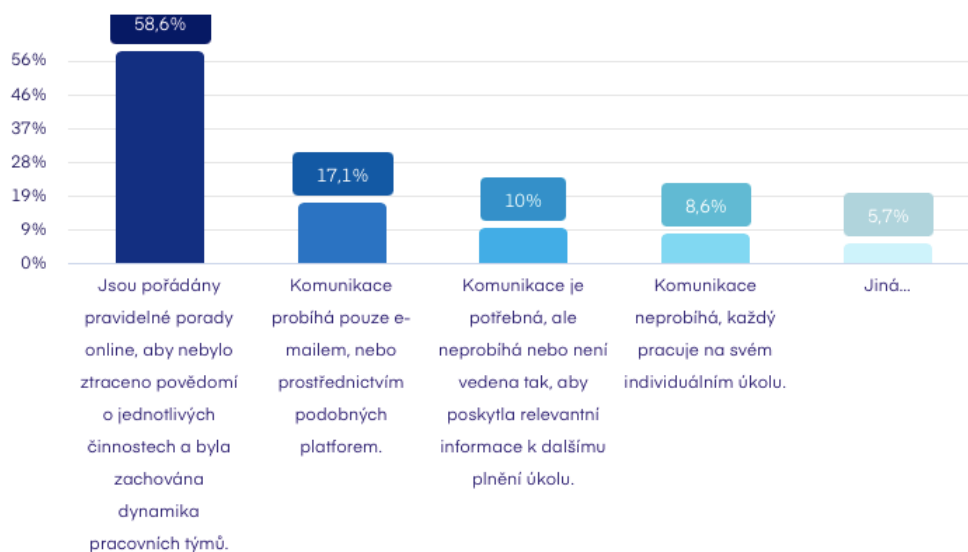
17,1 % respondentů odpovědělo, že komunikace probíhá pouze e-mailem. Pro přenos explicitních znalostí lze e-mailovou komunikaci využívat poměrně kvalitně. Znalosti tacitní, ovšem těchto 17,1 % dotazovaných může sdílet jen těžko.

Odpovědělo také 8,6 % respondentů, kteří nevyužívají žádné prostředky pro komunikaci, protože jednotlivě plní vlastní úkoly.

Dalších 5,7 % respondentů využilo možnosti napsat vlastní odpověď. Dva ze čtyř respondentů chybně odpovědělo, že nemají home-office, ačkoli otázka zněla „Máte-li v současné době home-office, ...“ a bylo možné odeslat dotazník i bez odpovědi k otázce. Dva respondenti doplnili vlastní odpověď: „Pro každodenní komunikaci využíváme Messenger“ a „Komunikace probíhá denně na Slacku“. Respondenti odkazují na komunikační platformy Facebook Messenger a Slack. Mělo by být organizací pečlivě zváženo v zájmu ochrany organizace, jaké platformy využívají pro komunikaci a spolu s ní i pro sdílení citlivých dat, informací a znalostí.

10 % respondentů není spokojená s tím, jak je vedena komunikace během nařízeného home-officu, nebo v jejich organizaci neprobíhá žádná komunikace.

Obrázek 14: Odpovědi respondentů k otázce č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 13 - Pokud pracujete na Home-office, které dvě možnosti jsou pro Vás nejpřínosnější v předávání informací a znalostí ve Vaší organizaci? (Uvažujte v čase během pandemie covid-19)**

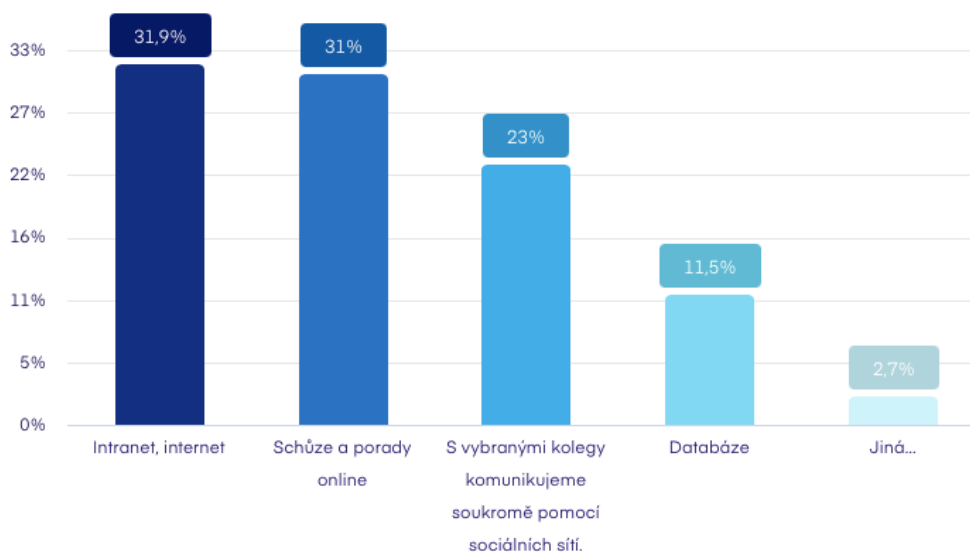
Možné odpovědi byly (lze vybrat více než jednu odpověď):

- a) Intranet, internet
- b) Databáze
- c) Schůze a porady online
- d) S vybranými kolegy komunikujeme soukromě pomocí sociálních sítí.
- e) Jiná...

Předávání znalostí a informací v organizaci je podle 31,9 % respondentů nejpřínosnější s využíváním internetu a intranetu. S tvrzením, že předávání znalostí a informací lze nejlépe během online porad, souhlasí 31 % dotazovaných. Databáze využívá 11,5 % respondentů. Možnost vlastní odpovědi využilo 2,7 % dotazovaných, kteří doplnili, že využívají e-mailu, e-learningu, nebo „ad-hoc komunikace“ (Obr. 15).

23 % respondentů komunikuje s vybranými kolegy prostřednictvím sociálních sítí. Tím udržují aktivní komunity působící v jejich organizaci (Obr.15).

Obrázek 15: Odpovědi respondentů k otázce č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Na obrázku č. 16 jsou zobrazeny způsoby sdílení znalostí před a během pandemie covid-19. V grafu bylo zohledněno, že na třináctou otázku odpovídalo o 15 respondentů méně než na otázku desátou (z důvodu takového, že nepracují na home-office).

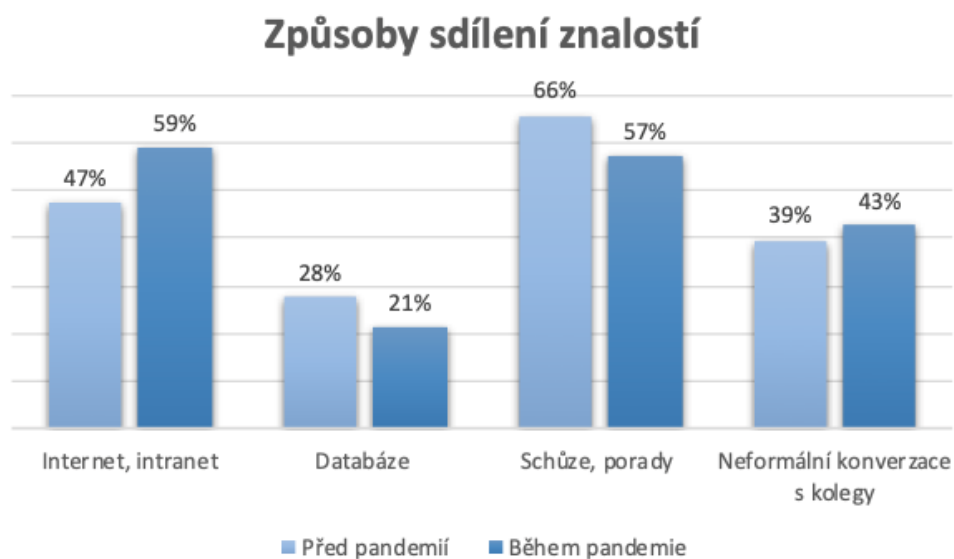
Ukázalo se, že u daného vzorku populace je během pandemie internet a intranet využívány ve vyšší míře pro hledání znalostí než před pandemií. Otázkou ale zůstává, jestli jsou respondenti skutečně schopni si vyhledané znalosti osvojit.

Využívání databází pokleslo o pár procentních bodů. To může znamenat, že byl například odepřen vzdálený přístup do databáze, nebo respondentům nestačí takto získaná znalost k pochopení problematiky, protože jim chybí prostředí, které by ulehčilo její pochopení.

Schůze a porady byly před pandemií užitečnější pro předávání znalostí než během pandemie, kdy musejí být konané ve virtuálním prostředí.

Neformální konverzace ve společných prostorách organizace před pandemií byly užívány méně než při ní. Nejspíše i proto, že zaměstnanci organizací se denně pohybovali na pracovišti. Během pandemie se respondenti snažili o něco více navázat kontakt se svými kolegy pomocí sociálních sítí. Tito respondenti považovali komunikaci s kolegy za dobrý způsob získávání znalostí.

Obrázek 16: Srovnání odpovědí otázky č. 10 a otázky č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 14 - Pokud pracujete na home-office, zaznamenali jste nějaké změny v intenzitě školicích programů ve Vaší organizaci?**

Kromě péče o zdravé virtuální prostředí organizace během dlouhotrvající práce z domova, je také třeba poskytovat důležité znalosti zaměstnancům, nebo je dále podněcovat k učení znalostí nových. V rámci online prostoru jsou organizace odkázány na školení prostřednictvím komunikačních platforem. Konání online školení nebo seminářů může proto znamenat organizační překážku, kvůli které mohou být školení zrušena.

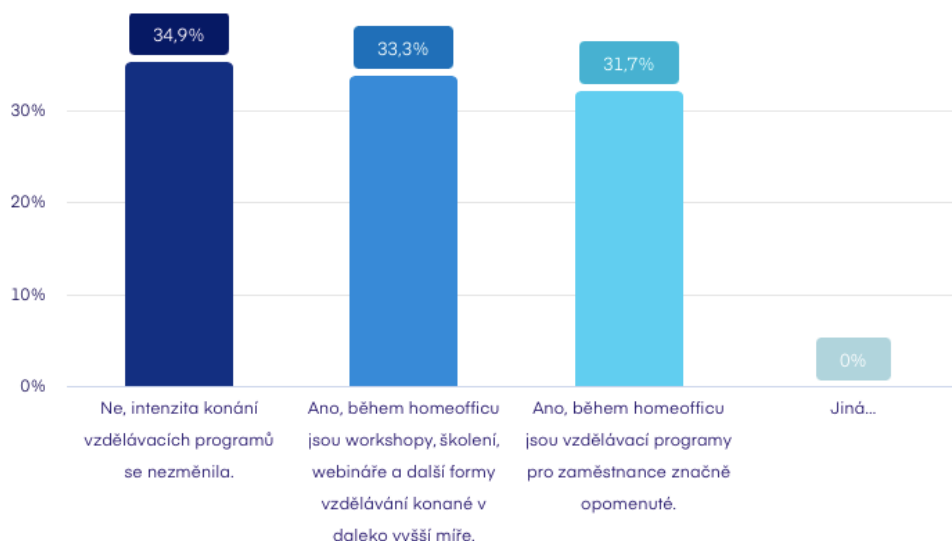
Možné odpovědi:

- a) Ano, během home-officu jsou workshopy, školení, webináře a další formy vzdělávání konané v daleko vyšší míře.
- b) Ano, během home-office jsou vzdělávací programy pro zaměstnance značně opomenuté.
- c) Ne, intenzita konání vzdělávacích programů se nezměnila.
- d) Jiná...

Podle obrázku č. 17 jsou ve 34,9 % organizacích zachovány školicí programy ve stejné míře, jako tomu bylo před pandemií Covid-19. Pozitivní jsou zbývající data, která ukazují, že 33,3 % respondentům se zvýšila intenzita vzdělávání v organizaci. Intenzita školení by ale neměla být zvýšena na úkor poklesu produktivity zaměstnanců.

Z odpovědí na konec vyplývá, že pouze pro 31,7 % respondentů pracujících z domova je školení opomíjeno. Znalosti tak nejsou v těchto organizacích předávány dostatečně rychle nebo efektivně a v dlouhodobém měřítku může organizace ztrácet na své hodnotě.

Obrázek 17: Odpovědi respondentů k otázce č. 14

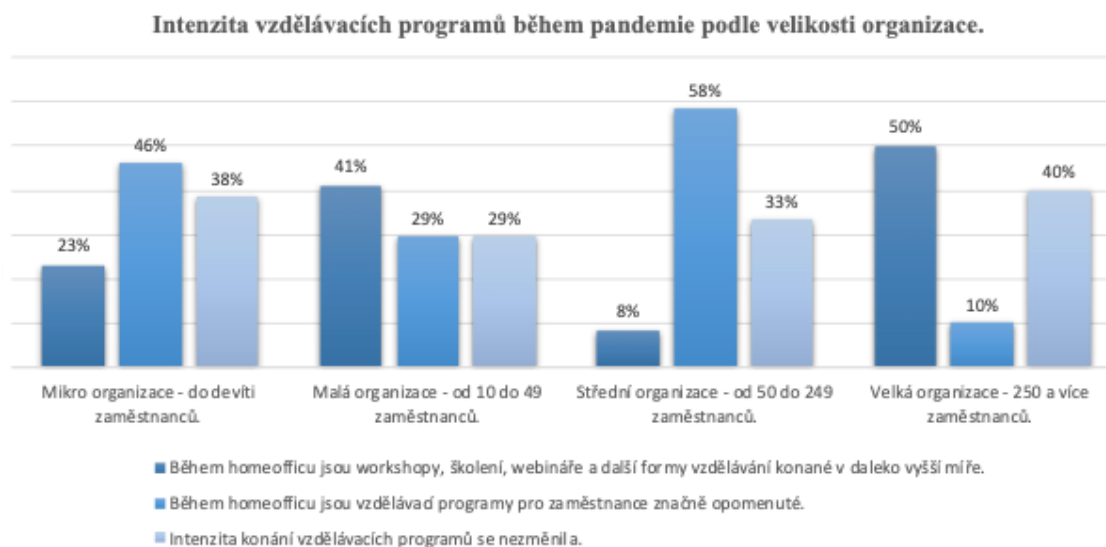


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Následující graf na obrázku č. 18 porovnává, jaký je kladen důraz na vzdělávací programy během probíhajících home-office v různě velikých organizacích. Z odpovědí respondentů lze vyčíst, že mikro a střední organizace vzdělávací programy spíše zanedbávají. Je možné, že tyto organizace nemají k dispozici finanční prostředky nebo znalostní pracovníky, kteří by mohli vést školení a současně se věnovali své práci.

Malé, a především velké organizace kladou na vzdělávání zaměstnanců v době, kdy zaměstnanci pracují z domova, daleko vyšší důraz. Velké organizace mají jistě mnoho prostředků a znalostních pracovníků pro pořádání školení a kurzů. Malé organizace, které sčítají mezi 10 až 49 zaměstnanci, nemusí mít volné finanční prostředky pro externí školitele, ale již se mezi pracovníky mohou najít lidé schopni sdílet své osobní znalosti. Organizační struktura malých organizací pak může ulehčit konání online kurzů a školení.

Obrázek 18: Intenzita vzdělávacích programů během pandemie podle velikosti organizace.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Dále je možné srovnat, na kterých odděleních organizace jsou vzdělávací programy během pandemie uplatňovány více a na kterých méně. Obrázek č. 19 zobrazuje, že na finančních odděleních a v administrativě se snížil počet vzdělávacích programů.

Vzdělávací programy v odděleních pečujících o prodej a dobré vztahy se zákazníky jsou pořádány ve stejné míře jako dřív, nebo o něco více. Tato oddělení podporují získávání nových znalostí jistě také proto, že se museli přizpůsobit novým nákupním modelům zákazníků a nově vzniklým situacím na trhu, které přišly po vládních restrikcích. Organizace tedy musely rychle reagovat na změny, aby udržely svou konkurenceschopnost.

Oddělení zaměřená na vývoj se věnují vzdělávání více, nebo v nich ani nepolevily. U 30 % sledovaných je vidět pokles v intenzitě školení. Ty ale mohou být způsobeny i jinými vlivy nežli jen těmi, že by organizace nevládaly pořádat vzdělávací kurzy. Mohly se na tomto poklesu podílet také ztráty zakázek, zrušení výzkumných programů a další.

Obrázek 19: Intenzita vzdělávacích programů během pandemie podle pracovních oddělení.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 7.3 Využití managementu znalostí v sektoru služeb

V této podkapitole budou pouze shrnuty nejzásadnější výsledky vycházející z dotazníku tak, aby bylo možné navrhnout opatření vedoucí k efektivnějšímu využívání managementu znalostí v terciálním sektoru.

- Podle získaných odpovědí nezná management znalostí 32,9 % respondentů. 13,2 % organizací jej zná, ale nemá potřebu jej zavádět.
- Hůře si vede model SECI, který je známý jen pro 25 % respondentů, pouze ale v 11,8 % organizacích model vědomě využívají.
- V organizacích nejvyužívanější metodou pro sdílení znalostí patří učňovství s 55,4 %.
- Pro sektor služeb jsou nejdůležitější tacitní znalosti s 40,8 %.
- Nejvíce prospěšné, pro sdílení znalostí jsou podle respondentů porady a schůze. Pokud mají zaměstnanci sdílet znalosti ve virtuálním prostředí, dávají přednost internetu společně s intranetem.
- 71,8 % respondentů odpovědělo, že pracovalo formou home-office během pandemie covid-19.
- 31,7 % respondentů považuje intenzitu vzdělávacích programů ve virtuálním prostředí za nedostatečnou.

## **8 Návrh opatření vedoucích k efektivnějšímu využití managementu znalostí a jejich přínosy pro organizaci.**

Následující kapitola obsahuje doporučení, kterými by se měly organizace řídit v případě, že chtějí dosáhnout efektivnějšího využívání managementu znalostí a udržet tak krok s konkurencí.

Je na posouzení každé organizace, zda je pro ni potřebné řídit znalosti. Předpoklad znalostní ekonomiky je ovšem takový, že chce-li být organizace konkurenceschopná, efektivní a neztrácet na své tržní hodnotě, musí se naučit spravovat své znalosti. Na základě znalostní vize, která posuzuje velikost znalostní potřeby (Mládková, 2005, s.126), nejvyšší management organizace zjistí, zda je třeba zavést management znalostí, nebo nikoli. Pokud se nejvyšší management rozhodne pro zavedení managementu znalostí, musí správně určit svou znalostní strategii. Pokud například organizace využívá tacitních znalostí, pak zvolí personalizační strategii a vyhne se tak drahému nákupu databázových softwarů určených pro práci se znalostmi explicitními.

Bude-li zjištěno, že jsou znalosti pro organizaci důležité a je tak třeba zavést znalostní management, pak by měl nejvyšší management tuto zkušenost prodiskutovat s nižším managementem a s odděleními, na nichž je činnost organizace závislá nejvíce. Ti mohou přispět názory o tom, jak je se znalostmi skutečně zacházeno, jestli jsou znalosti poskytovány v pravou chvíli zaměstnancům, kteří je potřebují a je-li podle nich potřeba zavedení znalostního managementu. Následně by o přínosech znalostního managementu měli být informováni všichni zaměstnanci, aby myšlenka řízení znalostí byla jimi samotnými přijata a byl tak položen základ trhu znalostí, který se bude dál přirozeně rozvíjet. Trh znalostí, který nebude vyžadovat zásahy managementu, může pozitivně ovlivnit veškeré projekty, poskytnout impulz pro nové nápady, nebo vnést organizaci dynamiku, s kterou se stanou pracovníci kreativnější a nápaditější.

Dotazník orientovaný na sektor služeb vypověděl, že převážná většina respondentů se orientuje na znalosti tacitní nebo potřebuje pro svou práci oba typy znalostí. Zároveň pak mezi odpověďmi lze vyčíst, že model SECI, kterými jsou znalosti tvořeny a osvojovány, zná jen několik málo respondentů. Pokud organizace neseznámí své pracovníky s tímto modelem, přijdou o možnost, kdy se pracovníci vzdělávají navzájem mezi sebou.



Efektivita práce se znalostmi může být ale vyšší při jeho využívání. S modelem SECI je spojeno také učňovství, příběhy a tvorba komunit. Učňovství organizace využívají ve velké míře, nejspíš proto, že jde o intuitivní proces. Manažeři by ovšem měli podpořit komunity v organizaci. Podpořit je mohou vyhrazením společných prostor, který mohou zaměstnanci využívat o pauzách, pořádáním teambuildingů, nebo utvářením týmů, v kterých se zaměstnanci blíže poznají. Utvoření formálních komunit nemusí být ale tak efektivní pro sdílení znalostí mezi zaměstnanci, jako když svou komunitu utvoří zaměstnanci neformálně například v kuchyňce organizace. Nejméně využívanou metodou je užívání příběhů v komunikaci se zaměstnanci. Příběh je přitom nejjednodušší metodou, která například zaměstnanci jednoduše přiblíží to, co se mu vedoucí snaží vysvětlit. Proto by se manažeři měli naučit pracovat s příběhem jako metodou pro sdílení znalostí.

Zaměstnanci v dotazníku zvolili, že před pandemií pro ně byly porady a schůze přínosné v předávání znalostí. Přesto je otázkou, zda znalosti prezentované nebo jinak demonstrováné na poradách utkvějí zaměstnancům v hlavách. Úkolem manažerů musí být i ověření si, že byla znalost předána úspěšně.

Práci z domova nejspíše organizace zavedou v nějaké míře i po skončení pandemie covid-19. Organizace se budou proto muset popasovat s tím, jak ve virtuálním prostředí efektivně sdílet znalosti mezi zaměstnanci. Prozatím ve zmiňovaném dotazníku respondenti odpověděli, že je to především internet společně s intranetem, který jim je schopen poskytovat znalosti. Základním doporučením by mohlo být takové, aby vedoucí udržovali kontakt se svými zaměstnanci, informovali je o nových skutečnostech v organizaci, při online konferencích se snažili udržet pozornost svých podřízených (např. zapnutou web-kamerou), vytvářeli týmy pracovníků, aby mezi sebou zaměstnanci komunikovali. Při vzdělávacích programech v online prostředí, musí organizace také zvážit, zda je zaměstnanec schopen osvojit si znalosti, které mu mají být předány tímto způsobem. Organizace musí počítat s tím, že zaměstnanec se již nenahází v prostředí firmy, může postrádat patřičná zařízení, kolegy ovládající danou znalost, kteří by mu mohli být nápomocní při učení, nebo může být zaměstnanec rušen při práci například rodinou. Jen pokud organizace zohlední všechny nastalé skutečnosti, může i během home-officu udržet produktivitu zaměstnanců, jejich zápal pro práci a podpoří tak zdravé virtuální prostředí, v kterém se snáz vyměňují znalosti.

## Závěr

V této práci byl, podle stanovených dílčích cílů, nejprve charakterizován management znalostí, který je v dnešní společnosti tolik potřebný pro organizace, které si chtějí udržet svou hodnotu na trhu. Byl vysvětlen rozdíl, mezi užitky, které přinášejí organizaci data, informace a znalosti. Dále byly představeny důvody, pro které jsou znalosti tolik cenné a byly představené postupy, jak se znalostmi a jejich nositeli, musí být zacházeno v zájmu prosperity organizace. Posledními kapitolami teoretické části byly rozebrány vlivy prostředí na sdílení znalostí v organizaci. Nebylo opomenuto ani virtuální prostředí, s jehož vlastnostmi a omezeními se management znalostí musel vypořádat během krátké chvíle poté, co byl zaveden home-office do některých odděleních organizací během pandemie covid-19.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, na kolik využíváný je v sektoru služeb management znalostí, a jaké nástroje managementu znalostí organizace využívají intuitivně bez jeho komplexního zavedení. Dále z dotazníku vyplynulo, jaké znalosti jsou nejvíce využívány v sektoru služeb a jaké typy znalostí jsou využívanější v různých pracovních odděleních organizací. Cílem praktické části bylo také zjistit, jakými způsoby jsou v organizacích nejefektivněji sdíleny znalosti a jak se tyto způsoby změnily poté, co muselo být využito virtuálního prostředí pro řízení znalostí.

Z výsledků dotazníku vyplynuly hlavní závěry, na které se v organizacích českého terciálního sektoru bude třeba zaměřit. K těmto závěrům byly sepsány apely, které doporučují, jak mají organizace postupovat, pakliže chtějí, aby v jejich organizaci fungoval management znalostí. Nejzásadnější apely byly věnovány organizacím, které plánují přenést činnosti zaměstnanců do virtuálního prostoru i po pandemií covid-19.

## Seznam použitých zdrojů

- Brdička, B. (2016). *Metodický portál: Spomocník. Tiché poznání v online světě*. Dostupné 7. 4. 2021 z WWW: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/20695/TICHE-POZNANI-V-ONLINE-SVETE.html>
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha, Česko: Grada.
- Collison, C., & Parcell, G. (2005). *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Brno, Česko: Computer Press.
- Český statistický úřad (2020). *Ekonomické subjekty podle převažující činnosti CZ NACE – územní srovnání*. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ORG04&z=T&f=TABULKA&katalog=30831&str=v7&evo=v460 !\\_ VUZ EMI97-100\\_1&c=v3~2\\_\\_RP2020MP12DP31#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ORG04&z=T&f=TABULKA&katalog=30831&str=v7&evo=v460 !_ VUZ EMI97-100_1&c=v3~2__RP2020MP12DP31#w=)
- Davenport, H.T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. (2. vyd.) Boston, The United States of America: Harvard Business School Press
- Drnovský, R. (2020). *HR News. Tipy pro vedení efektivní online porady*. Dostupné 2. 3. 2021 z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/tipy-pro-vedeni-efektivni-online-porady-id-3965423>
- Grublová, E., & Franěk, J. (2009) *Základy znalostního managementu*. *Ekonomika Management Inovace*, 37-50, Vol. 1, Iss. 1
- Gupta, B., Iyer, L.S., & Aronson, J.E. (2000). *Knowledge management: Practices and challenges*. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17–21.
- Mládková, L. (2005). *Management znalostí*. Praha, Česko: Oeconomica
- Mládková, L. (2005b). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha, Česko: C. H. Beck
- Mládková, L. (2004). *Management znalostí v praxi*. Praha, Česko: Professional Publishing
- Petříková, R. a kol. (2010). *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha, Česko: Professional Publishing
- Taušl Procházková, P. a kol. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni
- Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha, Česko: C. H. Beck

Urbancová, H., & Vnoučková, L. (2014) *Dopad demografického vývoje na kontinuitu znalostí v organizacích v České republice. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration, Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice, 170-184*

Vymětal, J., Diačiková, A., & Váchová, M. (2005) *Informační a znalostní management v praxi. Praha, Česko: LexisNexis CZ*

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Srovnání odpovědí otázky č. 2 a otázky č. 3 .....	38
Tabulka 2: Srovnání odpovědí otázky č. 6 a otázky č. 9 .....	43
Tabulka 3: Srovnání odpovědí otázky č. 4 a otázky č. 9 .....	46

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tržní hodnoty organizace.....	16
Obrázek 2: Model SECI – konverze znalostí.....	19
Obrázek 3: Hypertextová organizační struktura.....	27
Obrázek 4: Odpovědi respondentů k otázce č.2.....	36
Obrázek 5: Odpovědi respondentů k otázce č.3.....	37
Obrázek 6: Odpovědi respondentů k otázce č. 4.....	39
Obrázek 7: Odpovědi respondentů k otázce č. 5.....	40
Obrázek 8: Odpovědi respondentů k otázce č. 6.....	41
Obrázek 9: Odpovědi respondentů k otázce č. 7.....	42
Obrázek 10: Odpovědi respondentů k otázce č. 8.....	43
Obrázek 11: Odpovědi respondentů k otázce č. 9.....	45
Obrázek 12: Odpovědi respondentů k otázce č. 10.....	47
Obrázek 13: Odpovědi respondentů k otázce č. 11.....	48
Obrázek 14: Odpovědi respondentů k otázce č. 12.....	50
Obrázek 15: Odpovědi respondentů k otázce č. 13.....	51
Obrázek 16: Srovnání odpovědí otázky č. 10 a otázky č. 13.....	52
Obrázek 17: Odpovědi respondentů k otázce č. 14.....	53
Obrázek 18: Intenzita vzdělávacích programů během pandemie podle velikosti organizace.....	54
Obrázek 19: Intenzita vzdělávacích programů během pandemie podle pracovních oddělení.....	55

## **Seznam použitých zkratk**

SECI – Socialization, Externalization, Combination, Internalization

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazník zaslaný do organizací působících v sektoru služeb



## Příloha A: Dotazník zaslaný do organizací působících v sektoru služeb

### Znalostní management a jeho využití v organizaci

#### 1 Vyberte prosím Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-24    25-29    30-34    35-39    40-49    50-59    60-69  
 70-79    80 <

#### 2 Jaká je Vaše pozice v organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nejvyšší vedení organizace    Vedení středního či nižšího managementu    Zaměstnanec, brigádník  
 Jiná...

#### 3 V kterém oddělení organizace jste zaměstnán/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vývoj    Finanční oddělení a administrativa    Montáž, výroba, kompletace výrobku    Prodej a péče o zákazníky  
 Jiná...

#### 4 Kam podle Vás lze zařadit Vaší organizaci podle druhu ekonomické činnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Primární sektor (zemědělství, těžba, rybolov)    Sekundární sektor (výroba a průmysl - strojírenství, stavebnictví, potravinářství apod.)    Terciární sektor (služby – obchod a zprostředkování, informační a komunikační technologie, skladování, cestovní ruch, vzdělávání, finančnictví, doprava, apod.)

#### 5 Jak velká je Vaše organizace podle počtu zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Mikro organizace - do devíti zaměstnanců.    Malá organizace - od 10 do 49 zaměstnanců.    Střední organizace - od 50 do 249 zaměstnanců.    Velká organizace - 250 a více zaměstnanců.

### 6 Slyšeli jste ve Vaší organizaci o managementu znalostí?

Nápověda k otázce: *Management znalostí je disciplína managementu, která pomocí metod a nástrojů řídí znalosti tolik ceněné ve znalostní společnosti.*

- Management znalostí v naší organizaci známe a také jej využíváme.     Management znalostí v organizaci známe, ale zatím není zaveden.     Management znalostí v organizaci známe, ale organizace nemá v úmyslu jej zavádět.     O managementu znalostí jsme v organizaci dosud neslyšeli.

### 7 Znáte ve Vaší organizaci model SECI - proces konverze znalostí?

- Model je v organizaci známý a využíváný.     Model je v organizaci známý, ale nevyužíváný.     Model je v organizaci možná známý, ale já osobně ho neznám.     Model v organizaci není známý.
- Jiná...

### 8 V organizacích může být využíváno několik metod pro sdílení znalostí mezi stávajícími a novými zaměstnanci. Označte ty, které registrujete ve Vaší firmě.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Jsou tvořeny KOMUNITY, v kterých mají zaměstnanci stejné zájmy, hodnoty a cíle. V komunitě jsou pak snadněji získávány a předávány znalosti mezi sebou navzájem. Kdo nepatří do komunity k takovým znalostem nemá přístup.     Manažeři a vedoucí využívají PŘÍBĚHŮ, aby svým zaměstnancům přiblížili důležitost zadaných úkolů, jejich podstatu a záměr. V příběhu jsou využívány různé metafory, analogie a příklady.     Předání znalostí v podniku funguje za pomoci UČŇOVSTVÍ, ŠKOLENÍ nebo MENTORINGU.     Mistr nebo mentor předává své mnohaleté zkušenosti nově přichozímu zaměstnanci, nebo tak školí svého nástupce.     Neregistruji žádné z nich.
- Jiná...

### 9 Jaké znalosti jsou pro Vaši práci využitelnější a potřebnější?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Explicitní znalosti (Např. jaderná elektrárna má jasně psané normy, od kterých se zaměstnanci nesmějí odchýlit.) Jsou to znalosti, které lze vyjádřit a zaznamenat je.     Tacitní znalosti, které nelze vyjádřit slovem nebo písmem ani je snadno nepředáte někomu jinému. Vychází z osobních předpokladů, kreativity, schopností, hodnot a zkušeností. (Např. prodejce jedné firmy svými znalostmi vždy přesvědčí zákazníka ke koupi, má vybroušený prodejní cit oproti jiným prodejcům)     Orientuji se na oboje výše zmíněné.     Není možné určit.

10 Které dvě možnosti jsou pro Vás NEJPŘÍNOSNĚJŠÍ v předávání informací a znalostí ve Vaší organizaci? (Uvažujte v čase před pandemií covid-19)

Nápověda k otázce: *Vyberte prosím pouze dvě odpovědi.*

- Internet, intranet     
  Databáze     
  Schůze, porady     
  Neformální konverzace ve společných prostorách firmy. (Kuchyňka, firemní posilovna, aj.)  
 Informace a znalosti nesdílíme  
 Jiná...

11 Ovlivnila současná situace s pandemií covid-19 Váš způsob výkonu práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano, pracuji nyní na Home-office.     
  Ne, charakter práce neumožňuje výkon práce z domova.  
 Ne, charakter práce sice práci z domova umožňuje, ale organizace homeoffice přesto nezavedla.     
  Naše organizace zvolila kombinovanou formu, kdy v určité dny pracuje daná skupina zaměstnanců z domova a jiná z pracoviště.  
 Jiná...

12 Máte-li v současné době home-office, jak je v rámci Vaší firmy udržována komunikace a spolu s ní předávání znalostí?

Nápověda k otázce: *Prosím neodpovídejte v případě, že Vaši práci není možné vykonávat z domova.*

- Jsou pořádány pravidelné porady online, aby nebylo ztraceno povědomí o jednotlivých činnostech a byla zachována dynamika pracovních týmů.     
  Komunikace probíhá pouze e-mailem, nebo prostřednictvím podobných platforem.  
 Komunikace neprobíhá, každý pracuje na svém individuálním úkolu.     
  Komunikace je potřebná, ale neprobíhá nebo není vedena tak, aby poskytla relevantní informace k dalšímu plnění úkolu.  
 Jiná...

13 Pokud pracujete na Home-office, které dvě možnosti jsou pro Vás NEJPŘÍNOSNĚJŠÍ v předávání informací a znalostí ve Vaší organizaci? (Uvažujte v čase během pandemie covid-19)

Nápověda k otázce: *Vyberte prosím maximálně dvě možnosti.*

- Intranet, internet     
  Databáze     
  Schůze a porady online     
  S vybranými kolegy komunikujeme soukromě pomocí sociálních sítí.  
 Jiná...

14 Pokud pracujete na home-office, zaznamenali jste nějaké změny v intenzitě školicích programů ve Vaší organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano, během homeofficu jsou workshopy, školení, webináře a další formy vzdělávání konané v daleko vyšší míře.
- Ano, během homeofficu jsou vzdělávací programy pro zaměstnance značně opomenuté.
- Ne, intenzita konání vzdělávacích programů se nezměnila.
- Jiná...

## **Abstrakt**

Marková, D. (2021). *Management znalostí a jeho přínosy pro organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** management znalostí, znalosti, intelektuální kapitál,

Bakalářská práce řeší přínosy managementu znalostí pro organizace. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část obsahuje charakteristiku managementu znalostí, zdůvodnění jeho nezbytnosti v dnešních organizacích a možné přínosy z jeho užívání pro organizace. Blíže popisuje znalosti, jejich tvorbu a předávání. Dále také metody, strategie a prostředí nezbytné pro práci se znalostmi. V praktické části byla provedena analýza využití znalostního managementu v českém terciálním sektoru. Analýzu bylo možné provést na základě odpovědí vycházejících z dotazníkového šetření. Analýza dále umožnila navrhnout patřičná opatření pro vyšší, nebo efektivnější využívání znalostního managementu v terciálním sektoru a bylo následně zhodnoceno, jakými přínosy mohou organizacím přispět nově doporučená opatření.

## **Abstract**

Marková, D. (2021). *Knowledge management and its benefits for organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** knowledge management, knowledge, intellectual capital

The bachelor thesis aims at benefits of knowledge management for organizations. The document is divided into two parts. The theoretical part contains the characteristics of knowledge management, justification of its necessity in today's organizations and possible benefits from its use for organizations. It describes in more detail the knowledge, their creation and transfer. Furthermore, the methods, strategies and environments necessary to work with knowledge are described. In the practical part, an analysis of the use of knowledge management in the Czech tertiary sector was performed. The analysis could be performed from the answers of the questionnaire survey. The analysis also made it possible to propose appropriate measures for higher or more effective use of knowledge management in the tertiary sector, and it was subsequently evaluated what benefits the newly recommended measures can contribute to organizations.