ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství
Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza stavu uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích a návrh jeho rozvoje

Autor: **Lucie VALÁŠKOVÁ**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan Horejc, Ph. D.**

Akademický rok 2012/2013

ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ (BAKALÁŘSKÉ) PRÁCE

AUTOR	**Příjmení** Valášková	**Jméno** Lucie
STUDIJNÍ OBOR	B2301 „Průmyslové inženýrství a management“	
VEDOUCÍ PRÁCE	**Příjmení (včetně titulů)** Doc. Ing. Horejc,Ph.D.	**Jméno** Jan
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST - KPV	

DRUH PRÁCE	~~**DIPLOMOVÁ**~~	**BAKALÁŘSKÁ**	**Nehodící se škrtněte**
NÁZEV PRÁCE	Analýza stavu uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích a návrh jeho rozvoje		

FAKULTA	strojní		**KATEDRA**	KPV		**ROK ODEVZD.**	2013

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	47		**TEXTOVÁ ČÁST**	37		**GRAFICKÁ ČÁST**	0

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) **ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY**	Bakalářská práce obsahuje názvosloví týkající se znalostního managementu. Stav uplatňování znalostního managementu je zanalyzovaný pomocí dotazníku. Návrh rozvoje dle zjištěných informací.
KLÍČOVÁ SLOVA **ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE**	Tacitní informace, explicitní informace, konverze znalostí, znalostní pracovník, znalostní management.

SUMMARY OF DIPLOMA (BACHELOR) SHEET

AUTHOR	**Surname** Valášková	**Name** Lucie	
FIELD OF STUDY	B2301 " Industrial Engineering and Management"		
SUPERVISOR	**Surname (Inclusive of Degrees)** Doc. Ing. Horejc,Ph.D.	**Name** Jan	
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV		
TYPE OF WORK	~~**DIPLOMA**~~	**BACHELOR**	**Delete when not applicable**
TITLE OF THE WORK	Statue knowledge management implementation analyze in industrial companies, development propose		

FACULTY	Mechanical Engineering		**DEPARTMENT**	KPV		**SUBMITTED IN**	2013

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	47		**TEXT PART**	37		**GRAPHICAL PART**	0

BRIEF DESCRIPTION **TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS**	This thesis dissert contains terminology related to knowledge management. Statue knolwedge management implementation analyzed by questionary. Development propose according to finded information.
KEY WORDS	tacit information, explicit information, knowledge conversion knowledge worker, knowledge management

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.
Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou/diplomovou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne: ……. . . . . . .

podpis autora

Poděkování

Za výborné vedení a odborný dohled bych chtěla poděkovat vedoucímu mé práce Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. jež mi svými znalostmi, ochotou a vstřícností pomáhal po celou dobu vypracovávání práce. Dále bych chtěla poděkovat všem firmám, které odpověděly na zaslaný dotazník a poskytly mi tím podklad pro praktickou část mé práce.

Obsah

Úvod ... 3

1 Význam znalostního managementu v rozvoji podniku ... 3

1.1 Historie ... 3

1.2 Průmyslová revoluce ... 4

1.3 Rozvoj managementu ve 20. století ... 5

1.4 Důležité události se vztahem k znalostnímu managementu ... 5

1.5 Vznik znalostního managementu ... 5

1.6 Přínosy znalostního managementu podniku ... 6

1.7 Společnost založená na zdrojích versus společnost založená na znalostech ... 6

2 Základní charakteristika a definice v oblasti znalostního managementu ... 7

2.1 Znalosti, data a informace ... 7

2.1.1 Data ... 7

2.1.2 Informace ... 7

2.1.3 Znalosti ... 7

2.2 Konverze znalostí a jejich předávání ... 9

2.3 Intelektuální kapitál ... 10

2.4 Znalostní pracovník ... 10

2.4.1 Znalostní pracovník ... 10

2.4.2 Ostatní pracovníci ... 11

2.5 Znalostní management ... 12

2.6 Ekonomika znalostí ... 13

3 Metody zavádění znalostního managementu, perspektivy, předpoklady, bariéry ... 14

3.1 Význam metodik znalostního managementu ... 14

3.2 Metodiky zavádění znalostního managementu ... 14

3.2.1 Stavební bloky K. Wiiga ... 15

3.2.2 P^2 – KPS ... 15

3.2.3 Metodika KM Toolkit A. Tiwany ... 16

3.3 Perspektivy znalostního managementu ... 17

3.4 Předpoklady (podmínky) ... 18

3.5 Bariéry zavádění znalostního managementu ... 19

3.6 Shrnutí metodik zavádění znalostního managementu 20
4 Znalostní management v praxi 20
4.1 Základní znalostní procesy 20
4.2 Dokumentace znalostních procesů 21
4.3 Řízení znalostních pracovníků 21
4.4 Motivace a odměňování znalostních pracovníků 22
4.5 Metody práce se znalostmi 22
4.6 Poradenské činnosti v oblasti znalostního managementu 23
5 Dotazník stavu uplatňování znalostního managementu v praxi 23
5.1 Vyhodnocení dotazníku 24
5.2 Shrnutí výsledků dotazníku 31
6 Návrh rozvoje uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích 31
6.1 Dostupnost informací o znalostním managementu, literatura zabývající se znalostním managementem 32
6.1.1 Dostupnost informací 32
6.1.2 Literatura 32
6.2 Školení na téma znalostní management 33
6.3 Úspěšné firmy využívající znalostní management 34
6.4 Softwarová podpora znalostního managementu 34
7 Závěr 35
Seznam použité literatury 37
Přílohy

Úvod

Ve své práci na téma „**Analýza stavu uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích a návrh jeho rozvoje“**, se budu zabývat nejdříve teoretickou částí týkající se znalostního managementu, metodikami jeho zavádění, jeho nástroje, příklady z praxe. Praktickou částí bude zmapování stavu uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích pomocí dotazníku rozeslaného elektronicky. Na základě výstupu z dotazníků se budu snažit navrhnout a najít možnosti rozvoje v českých podnicích.

Toto téma jsem si vybrala v době, kdy jsem pracovala v malém podniku s deseti zaměstnanci a téma mě především zajímalo. V průběhu vypracování práce, jsem změnila zaměstnání a ocitla se ve veliké nadnárodní společnosti, jejíž česká pobočka čítá více jak tisíc pracovníků. Právě v této firmě jsem si uvědomila potřebu práce se znalostmi. Jako nováček mě dostal pod křídla jeden velice zkušený kolega, který měl potřebné znalosti pro vykonávání práce, ale nebyl schopen mi je vhodně předat. To málo, které jsem z něj díky své neodbytné snaze, dostala, nebylo vůbec postačující. Zbylé potřebné znalosti jsem si musela utvořit sama na základě řešení problémů a spolupráce s kolegy.

V první řadě, bych chtěla poukázat na vývoj znalostní společnosti, tedy na historii a rozvoj. Dále budu popisovat přínosy znalostního managementu podniku a seznámím s terminologií užívanou v tomto oboru. Ve své práci zmíním některé metody zavádění znalostního managementu, bariéry a předpoklady pro zavedení. Měla bych tak shrnout důležité primární informace týkající se tohoto oboru. Tato část bude sloužit jako teoretický podklad pro dotazník, který postupně po bodech vyhodnotím a na jehož základě, budu mít obecný přehled o mezerách v uplatnění znalostního managementu v průmyslových podnicích. V závěrečné kapitole se budu snažit navrhnout některé body, které by napomohly k rozvoji v průmyslových podnicích.

V konkurenčním trhu, který vládne, chce-li podnik uspět a získat náskok před konkurentem, musí se od konkurence odlišit a využít plně svého potenciálu. Zvyšovat konkurenceschopnost lze více způsoby. V jakémkoliv způsobu zlepšování jsou podstavné dosavadní znalosti podniku, nové znalosti a jejich účelné využití. Znalost nelze zakoupit, můžeme ji jen těžko změřit. Znalosti můžeme tedy také chápat jako strategický nástroj. Řízením znalostí a jejich plným využitím se zabývá právě znalostní management.

1 Význam znalostního managementu v rozvoji podniku

1.1 Historie

V dnešní krizemi zmítané době, je těžké získat náskok před ostatními podniky a vydobýt si tak své postavení na trhu. Jedním z nástrojů, se v posledních letech stal právě znalostní management. Je to poměrně nový pojem, ale jak se pokusím přiblížit níže, s jeho formou se lidé setkávali již od svého počátku.

Už od pravěku lidé neustále zlepšovali své dovednosti, aby si vydobyli lepší postavení v tlupě. Nejsilnější a nejchytřejší lovec, který skolil největšího mamuta a přinesl nejvíce masa, si tím zajistil postavení mezi ostatními členy osazenstva. Ostatní lovci se od něj jeho dovednostem učili. Získávali vědomosti o rostlinách, ohni, přírodě, výrobě nástrojů, okolí a předávali je svým potomkům. Tehdy probíhalo předávání vědomostí verbálně i nonverbálně. Důkazem o tom jsou nástěnné malby v jeskyních. Postupem času se znalosti, dovednosti a informace rozšiřovaly a zdokonalovaly.

„Z pohledu znalostního managementu se zde v podstatě jednalo o společenství lidí, ve kterém probíhalo učení se zkušeností“[1]

Především v době starého Řecka, kdy došlo k rozvoji vědních oborů matematiky, fyziky, medicíny, astronomie se předávání znalostí velice rychle zdokonalovalo. Za pravdivé bylo považováno vše, co se dalo logicky dokázat. Znalosti byly pečlivě zapisovány a uchovávány v písemné podobě v knihovnách, muzeích a školách. Svobodní Řekové dostávali, dalo by se říci povinné vzdělání tzv. paiedia, jehož obsahem byly základy o matematice, hudbě, řečnictví, geografii atd.

Ve středověku, kdy písmo ovládala jen šlechta a církev, lidé přenášeli své znalosti mluveným slovem. Písemně zaznamenávána byla témata týkající se náboženství, vojenství, zemědělství apod. Středem dění byla samozřejmě církev, jazykem latina a vědomosti byly soustředěny v klášterech a kostelech. Zaznamenáváno bylo vše ručně a přepisované dokud nepřišel Johannes Gutenberk se svým vynálezem knihtisku. Právě knihtisk urychlil celý proces zaznamenávání a začaly vznikat univerzity.

Velký rozvoj nastal v 16. a 17. století. Mnozí historici se přou o termín „vědecká revoluce“, která právě v těchto letech měla probíhat. Zasloužili se o ni vědci, jako byl Galileo Galilei, Johann Kepler nebo Isaac Newton. Začali pokládat základní kameny vědy. Vědomosti se začaly sbírat a třídit a vznikaly tak první encyklopedie.

1.2 Průmyslová revoluce

V 18. a 19. století, se zásadně změnilo zemědělství, těžba, doprava a další odvětví průmyslu a hospodářství. Toto období se nazývá průmyslová revoluce. Přecházelo se z ruční manufakturní výroby na tovární strojní výrobu. Docházelo ke zvětšování dělby práce a industrializaci. Historici se shodují, že toto období bylo jedno z nejdůležitějších ve vývoji lidstva, došlo k výraznému zvýšení životní úrovně v zemích, které industrializací prošly.

Symbolem průmyslové revoluce se stal parní stroj. Došlo k rozvoji mnoha dalších druhů strojů, například v textilní výrobě. První šlapací šicí stroj uvedla na trh roku 1832 firma Singers. Díky rozvoji strojů a vysokým požadavkům na jejich kvalitu, se samozřejmě rozvíjel i obor strojírenství. S rozvojem strojírenství se musel zákonitě vyvíjet i hutní průmysl. V návaznosti na strojírenství a hutnictví se dále rozrůstal těžební průmysl a dopravní průmysl. Koňská síla již nestačila, opravdový průlom nastal po vynálezu parní lokomotivy Angličanem Georgem Stephensonem. Krátce na to byla vynalezena první parní loď. Dalším významným mezníkem byl vynález telegrafu ve 30. letech 19. století.

Největším pokrokem doby bylo zavedení pásové výroby. První druh této výroby se objevil v továrně Henryho Forda Ford Motor Company. Byla navrhnuta samotnými zaměstnanci, kteří se inspirovali pásovou výrobou na jatkách. Díky této technologii se zrychlila a zkvalitnila výroba. Henry Ford si svých stálých zaměstnanců vážil, zavedl sociální program pro stálé zaměstnance, kteří měli nárok na podnikovou zdravotní péči, sportovní a kulturní vyžití a další benefity. Ford zavedl nový pohled na marketing a management. Dokázal se přizpůsobit trhu a využít jej k vydělání milionu dolarů. Byl si vědom síly propagace a reklamy, své pracovníky dokázal motivovat a nadchnout pro svou práci.

1.3 Rozvoj managementu ve 20. století

Hlavní trendy měnících se podmínek v hospodářské sféře:

- přechod od národní ekonomiky ke globální ekonomice
- změna stabilního okolí v turbulentní
- s konkurencí se přestává bojovat, ale spolupracovat
- od využívání stávajících tradic, se přechází k tvorbě nových tradic

Zdrojem úspěchu nejsou jen kvalitní výrobky, ale kvalitní myšlenky. Efektivní výrobek nespočívá ve spolehlivosti, ale v inovaci. Produkce není již omezena kapacitou výroby, nově závisí na odbytu výrobku v prodeji. Úspěšným podnikem se stává podnik, který neustále mění a inovuje, oproti dřívějšímu modelu stabilních podniků. Vznikají nová politicko-hospodářská seskupení. Chaos se stává součástí trhu, podniky se musí naučit přizpůsobovat a rychle reagovat na změny s čímž je spojen re-engineering, re-thinking, re-investing. Vznik informačních technologií a v návaznosti na ně, prvním virtuální podniky.

Řízení znalostí na organizační úrovni se začal objevovat až v minulém století. Vznikly tři základní proudy: [1]

- americký směr znalostního managementu – zaměřený na umělou inteligenci a technologie
- japonský směr – zaměřený na kreativitu a inovace
- švédský směr – zaměřený na strategii

Tyto směry jsou jedny z hlavních, nikoliv však jediné. [1]

1.4 Důležité události se vztahem k znalostnímu managementu

60. léta

Alvin Toffler analyzoval ve studii ATaT potřebu posunu od „ruční práce“ k „práci hlavou“ za účelem získání adaptivní organizace.[1]

Byl poprvé použit termín „znalostní pracovník“ Peterem Duckerem.

80. léta

Začala éra informačních a komunikačních technologií v celém světě. Postupný posun k informační ekonomice a s ním spojené snižování nákladů spojených s dostupností informací.

90. léta

V průběhu 90. let způsobili poskytovatelé softwaru a konzultačních firem velký zmatek v oblasti znalostního managementu, tím že začali přičleňovat „znalostní management“ ke svým produktům. [1]

Jak jsme se výše dozvěděli, znalosti a jejich zdokonalování a předávání provází člověka už od samého počátku. Tok informací je nedílnou součástí života. Lidstvo díky němu jde kupředu a vyvíjí se. Pro vývoj podniku je tedy předávání informací a jejich využívání nesmírně důležité.

1.5 Vznik znalostního managementu

Vzhledem k velkému rozvoji informačních technologií, přechodu k masivní výrobě, zvýšení vlivu zákazníka na produkt, neustálé zvyšování nároků a potřeb zákazníka, které mají kromě pozitivních přínosů i svá negativa, jako například růst nerovností, růst kriminality, netolerance

atd, se zvýšila nutnost zkvalitnění práce s lidmi. Vedení společností se začalo více zabývat jejich rozvojem a motivací. Do podniků vstupují nové metody jako je KAIZEN apod. Firmy musí neustále reagovat na změny. Práce a kapitál už nejsou základním zdrojem produkce, stávají se jím znalosti. Obsah znalostí ve výrobcích se zvyšuje. S těmito změnami se ve společnosti vyvíjí management znalostí.

1.6 Přínosy znalostního managementu podniku

Znalosti a vědomosti pracovníků, jsou pro podnik klíčové. Pokud s nimi vedení umí dobře naložit, korigovat je a směrovat tak jak je potřeba, získá před svou konkurencí navrch. Klíčem ke konkurenceschopnosti podniku je neustálé zdokonalování a rozvíjení dovedností. Právě touto problematikou se zabývá znalostní management.

Přínosy znalostního managementu pro podnik můžeme rozdělit do dvou základních skupin. Výsledky související přímo se znalostním managementem a jeho realizací. U těchto výsledků můžeme vidět přínosy ve: [1]

- zlepšení sdílení a kooperace mezi zaměstnanci organizace
- rozšiřování nejlepších praktik v podniku
- zlepšení učení se a integrace nováčků
- eliminace ztráty know-how
- zdokonalení vztahů s externím prostředím a snaha připravit se na jejich vývoj
- připravenost reagovat na neočekávané události a schopnost zvládnout naléhavé a krizové situace

Druhá skupina jsou přínosy spojené se základními nebo obchodními cíli: [1]

- zvýšení výkonnosti organizace
- zvýšení zisku
- maximalizace tržeb
- snížení nákladů
- zavedení nových způsobů práce
- vytvoření nových příležitostí na trhu

1.7 Společnost založená na zdrojích versus společnost založená na znalostech

Ekonomické schéma stávajícího způsobu výroby: Pro vytvoření zisku musí mít organizace počáteční zdroje, které dělíme na finanční, materiální, lidské a informační. Všechny tyto zdroje získáváme na trhu, jsou ohodnocené tržní cenou. Jejich kombinací je tvořeno zboží (produkt určený k prodeji), které má šanci být směněno na trhu za nějaké jiné zboží. Směna by měla být výhodná, za produkt by mělo být strženo více, než kolik bylo vloženo do jeho produkce. To vede k vytváření zisku. Zisk roste v poměru schopností organizace využít co nejlépe zdrojů při produkci a její realizaci na trhu. V každém případě však dochází ke spotřebovávání zdrojů a k nutnosti jejich obnovy. Jediné, co se během produkce nespotřebovává, jsou naše zkušenosti, poznatky a znalosti. Ty se naopak rozrůstají. Čím lépe se znalosti, zkušenosti a poznatky využívají při tvorbě produktu, tím více se získá. Využije-li organice co nejvíce svých poznatků, které při produkci nebo v souvislosti s její přípravou a realizací vznikají, tím bude podnikatelsky úspěšnější.

Problémem je ale skutečnost, že často nevíme, jaké znalosti se rozhodujícím způsobem promítnou do odměnné hodnoty produktu či do efektivnosti jeho přípravy a prodeje.

Zákazníci jsou často ochotni v ceně akceptovat novinky, jsou-li pro ně zajímavé či užitečné. Přitom rozhodující je získat a uplatnit tyto znalosti, jako jeden z prvních. Na řadu tedy přichází znalostní management. Podmínkou jeho využití je ovšem odpověď na tři základní otázky znalostního managementu:

- kde jsou nebo kde lze získat znalosti, které přinášejí nadhodnotu?
- kde jsou nebo kde by měli být znalostní pracovníci, kteří jsou nositeli a možnými rozmnožiteli těchto znalostí?
- jak nastavit a rozvíjet systém efektivního vytváření a rozvíjení těchto znalostí?

2 Základní charakteristika a definice v oblasti znalostního managementu

2.1 Znalosti, data a informace

S výrazem znalosti jsme se výše již několikrát setkali. Je načase objasnit, co tento termín zahrnuje. Znalostní management (jak je zřejmé ze samotného názvu) se zabývá zejména znalostmi, ale zároveň je nutné seznámit se s dalšími souvisejícími termíny, které mají ke znalostem určitý vztah a vymezit rozdíly mezi nimi. Na první pohled termíny podobného významu jsou ve výsledku zcela odlišné. Jedná se o data a informace. Definicí těchto pojmů je nepřeberné množství. Pro tuto práci jsem vybrala jako postačující definice uvedené níže.

2.1.1 **Data**

Definice se shodují na tom, že data jsou podněty, které můžeme slyšet, vidět, chutnat cítit. Jsou to fakta, která lze zaznamenat a popsat.

2.1.2 **Informace**

Informací se stávají data, kterým uživatel přiřadil význam a podstatu. Vztahují se k potřebám a účelu. Můžeme je interpretovat jako příběh nebo jako zprávu. Uživatel přetváří data na informace.

Ve svém zaměstnání jsem dostala k dispozici jako pomocnou sílu brigádníka, který pro mě měl zpracovávat určitá měření. Výstupem jeho práce byl soubor s víc než tisícem čísel. Pro brigádníka tato čísla představovala data. Pro mě to však byly přínosné informace o chování materiálu. I tak lze definovat rozdíl mezi daty a informacemi.

2.1.3 **Znalosti**

Znalosti mají specifické vlastnosti, které u výše uvedených zdrojů nenalezneme: [1]

- znalosti jsou nehmotné těžko měřitelné
- znalosti jsou pomíjivé, a proto mohou „zmizet přes noc“
- znalosti jsou po většinu času součástí určitých agentů s vůlí
- znalosti nejsou v procesech spotřebovány, někdy naopak používáním rostou
- znalosti mají velkou šíři dopadu v organizacích
- znalosti nemohou být koupeny na trhu nebo burze
- znalosti nejsou konkurenční, mohou být používány různými procesy ve stejnou dobu

Definovat znalosti lze více způsoby. Uvedu jich níže pro příklad několik:

Znalosti jsou dynamické systémy zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Jsou to informace plus naše zkušenosti, dovednosti, intuice, osobní představy, mentální modely.[4]

Znalost je uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problému, rozhodování, učení a výuky. [1]

M. Polanyi rozdělil znalosti do dvou nejpoužívanějších základních typů – explicitní (explicit) a neformulované (tacit – v literatuře označované jako tacitní).

Explicitní znalosti. Explicitní dimenzi znalosti lze vyjádřit pomocí dat, tedy formálním a systematickým jazykem. Můžeme ji vyslovit, napsat, nakreslit či jinak znázornit, může být skladována a přenášena. Explicitní dimenze znalosti je de facto informace. [4]

Explicitní znalosti lze předat jinému člověku, můžeme je archivovat, sdílet, krást ale stejně tak je můžeme utajit. Pracovníkovi, který má explicitní znalosti, můžeme přikázat, aby tyto znalosti předal, a toto předání lze ověřit.

Příklad: dokumenty, manuály, počítačové kódy, apod.[1]

Tacitní znalosti. Tacitní dimenze znalosti je vytvářena interakcí explicitní dimenze a zkušeností, dovedností, intuicí, osobních představ, mentálních modelů atd. jedince či skupiny lidí. Je svázána s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Je velmi těžké ji vyjádřit a sdílet. Má vysoce osobní charakter a pracovník, který je jejím nositelem, nemusí o její existenci vědět. [4]

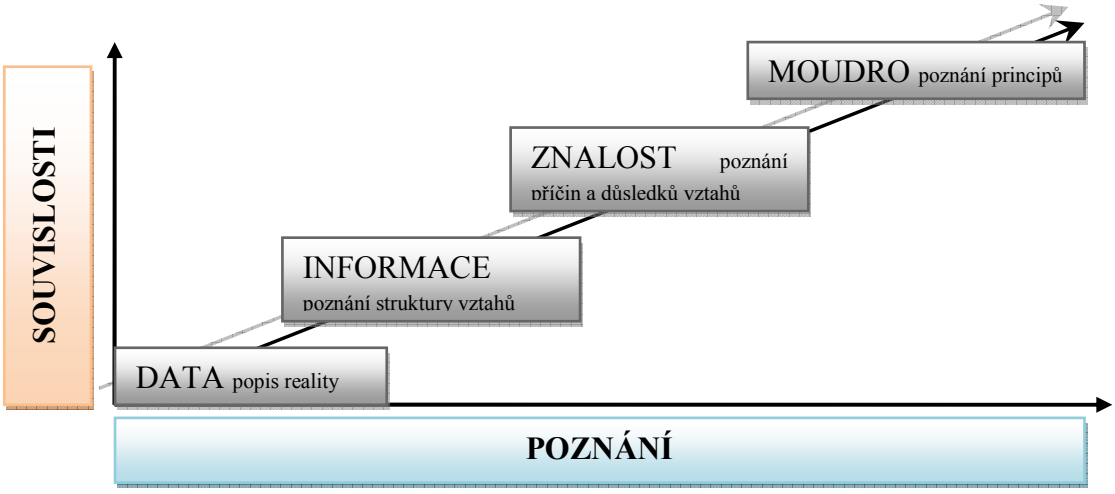
Příklad: znalosti experta v určité oblasti, získané zkušenosti apod. [1]

V některé literatuře považují toto rozdělení za nedostačující a zavádí zde ještě pojem **implicitní znalosti**. Tento termín vyjadřuje znalost uloženou v hlavě, kterou lze kdykoliv převést do explicitní formy.

Příklad: znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu apod. [1]

Ještě bychom se měli zmínit o moudru. **Moudrostí** se obvykle rozumí shrnující a praktické rozumění světu i člověku, zároveň svrchované i taktně skromné, jež dává jistotu v rozhodování a jednání. K moudrosti nutně patří rozvaha, zkušenost a odstup od bezprostředních podnětů a okolností. [10]

Výše uvedené poznatky ohledně dat, informací a znalostí lze shrnout do jednoho obrázku, který názorně ukáže souvislosti a zároveň rozdíly mezi jednotlivými termíny:



Obr. 2.1. *Data, informace, znalosti a moudro* (převzato a upraveno podle [1])

Vzájemnou závislost mezi daty, informacemi a znalostmi můžeme chápat tak, že data jako shodně vyjádřené symboly představují „výrobní surovinu“, která se mění na informaci. Znalosti pak vymezují základní rámec pro myšlenkové procesy interpretace dat a informací. [4]

2.2 Konverze znalostí a jejich předávání

Mezi jednotlivými typy znalostí dochází k přeměně (konverzi), tzn. tacitní znalosti se nám mohou přeměnit na explicitní a naopak. Tuto konverzi nám zobrazuje schéma rozdělené do čtyř fází: externalizace, socializace, internalizace a kombinace.

Obr. 2.2. *Konverze znalostí dle Nonaky a Takeuchi* (převzato [1])

Externalizací je v našem modelu myšlena konverze tacitních znalostí v explicitní pomocí dialogu. Artikulace taktních znalostí je velmi obtížná, jak jsme se již dozvěděli výše. K efektivní artikulaci tacitních znalostí musí vzhledem k jejich úzké návaznosti na zkušenost docházet pomocí metafor, analogií, příběhů nebo dokonce hmotných produktů. [9]

Příklad: publikování, přednášky, školení, technická podpora, průzkum trhu atd.

Socializací je myšlen vznik tacitních znalostí na základě tacitních znalostí někoho jiného. Vzhledem k tomu, že socializace je esencí tacitních znalostí, hraje zde velkou roli přenos zkušeností. Využívanými technikami pro přenos zkušeností tj, znik tacitních znalostí na základě znalostí někoho jiného, jsou mentorství, coaching nebo counseling. [9]

Typickým příkladem je druhá část učňovství, kdy student disponuje explicitními znalostmi, vyprávění příběhů a komunity.

Proces kombinace je součástí znalostního cyklu, při kterém jsou explicitní znalosti intenzivně používány a propojovány v nových kontextech. Často se tak děje pomocí IC technologií. Proces výměny explicitních znalostí je vzhledem k jejich povaze poměrně snadnou a známou aktivitou. [9]

Proces kombinace lze provádět pomocí dokumentů, schůzek, telefonických hovorů atd.

Poslední fází přeměny znalostí je internalizace. Prakticky se jedná o přijetí nových explicitních znalostí a jejich integraci do současného hodnotového a zkušenostního systému každého jednotlivce. Spojení nových explicitních znalostí s existujícími zkušenosti vznikají nové tacitní znalosti. Tento proces je opět velmi individuální. Stejná explicitní znalost může po přijetí dvěma jednotlivci vyústit v různé tacitní znalosti. [9]

Příkladem je první část učňovství.

2.3 Intelektuální kapitál

S vědomým vytvářením a zaváděním znalostního managementu v podniku se zavádí pojem intelektuální kapitál, někdy také uváděno jako znalostní kapitál. Definujme nejdříve pojem kapitál. Obecně, je kapitál již dříve vytvořený prostředek, který není spotřebováván, ale je použit pro další procesy za účelem zisku nebo zvýšení výnosů v budoucnu. Známe mnoho podob kapitálu. Jedním z jeho podob je právě intelektuální kapitál.

Literatura se stanovením intelektuálního kapitálu rozchází. Nejznámější vymezení intelektuálního kapitálu rozlišuje tři primární skupiny:

- **Lidský kapitál** – je tvořen lidskou složkou podniku. Reprezentují ho všichni pracovníci podniku spolu s jejich zkušenostmi, znalostmi, motivací a dovednostmi. Skrývá v sobě potenciál pro úspěch v budoucnu.
- **Strukturální kapitál –** jindy také uváděný jako organizační nebo procesní kapitál. Do této skupiny kapitálu řadíme patenty, procesy, metody, informační technologie, kulturu aj.
  Procesní kapitál obsahuje vše, co v organizaci zůstane vždy, když zaměstnanci odejdou domů. [1]
- **Vztahový/ zákaznický kapitál –** vztahuje se především k zákazníkům, vztahům s nimi a informacemi týkajících se zákazníků.

Na téma lidského a zákaznického kapitálu bylo napsáno spoustu publikací a textů. Naopak strukturální kapitál společnost nepublikuje a je střežen jako „know how“ podniků.

2.4 Znalostní pracovník

Pro použití znalostního managementu v praxi je nutné určit, kdo jsou znalostní pracovníci. Ne každý pracovník, o němž si myslíme, že je znalostním pracovníkem, jím skutečně je. Níže si vymezíme vlastnosti znalostního pracovníka a odlišnost od pracovníka manuálního.

2.4.1 **Znalostní pracovník**

Definujme si základní vlastnosti znalostního pracovníka:

- při práci používají více mozek nežli ruce
- vydělávají si na živobytí tím, že myslí
- jejich znalosti bývají vysoce specializované, často jsou jediní, kdo tyto znalosti v organizaci má
- dokáží se neustále učit novému, a to i když pracují především rukama
- mnozí z nich jsou vysoce motivováni, touží po osobním rozvoji, stále se vzdělávají
- vytvářejí, rozšiřují a používají znalosti
- jsou schopni vytvářet vztahy s ostatními lidmi a spolupracovat s nimi
- jsou to zdroje kreativity v organizaci
- pracují hlavně s tacitní znalostmi
- rádi řeší problémy sami, rádi pracují samostatně [4]

Mezi znalostní pracovníky patří jak vysoce kvalifikovaní lidé, jako jsou lékaři, právníci, vědci, učitelé, letci, manažeři, tak i lidé, do kterých bychom to na první pohled neřekli, jako například údržbáři, operátoři obráběcích strojů, zahradníci, pokojské, prodavači. [4]

Opět můžeme znalostního pracovníka definovat nespočetným množstvím definicí, jejichž význam se ale velice podobá.

Mládková definuje znalostního pracovníka jako jedince, který má specifickou znalost nebo soubor znalostí a tyto znalosti jsou pro organizaci důležité. Pro ostatní pracovníky firmy může být těžké tyto znalosti získat (může být časové a finančně náročné, nebo zcela nemožné, protože jim chybí znalosti či dovednosti podmiňující tvorbu konkrétní znalosti) či využívat (je vázána na určitý certifikát, třeba vysokoškolský diplom či výuční list). Znalostní pracovník je podle Mládkové často jediným, kdo tuto specifickou znalost v organizaci má. Tato znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět, nebo ji nemusí přisuzovat velký význam. [5]

Příkladem znalostních a neznalostních pracovníků jsou například lékaři. Výborný lékař je znalostním pracovníkem. Špatný lékař však znalostním pracovníkem není.

J. Truneček ve své knize [8] uvádí několik známých osobností z českého prostředí, které považuje za znalostní pracovníky. Uvedu jednoho a to televizního, rozhlasového i novinového komentátora Jana Petránka. Tento uznávaný komentátor čerpá prvotní informace z novin, rozhlasových zpráv a všeobecně dostupných zdrojů pro každého. Způsob, jakým je dále zpracovává a interpretuje, z něj děl znalostního pracovníka. Tyto surové informace je třeba zanalyzovat a připravit z nich smysluplný článek, popřípadě komentář.

2.4.2 **Ostatní pracovníci**

Ostatní pracovníci i přesto, že musí disponovat určitými znalostmi, ke své práci využívají primárně znalosti někoho jiného. Můžeme uvést jednoduchý příklad: pracovník obsluhující obráběcí centrum při výrobě ozubeného kola, nemusí vědět, jak bude vypadat mechanismus, do kterého je určené, ani materiál ze kterého bude kolo vyrobené. Jaký materiál použije a jakým způsobem výroba proběhne, mu řekne konstruktér.

Porovnání znalostního pracovníka s ostatními pracovníky

Charakteristika	**Ostatní pracovníci**	**Znalostní pracovník**
Hlavní surovina práce	materiální prvky, informace	znalosti
Pracovní postup	zjevný, obvykle stanovený	skrytý
Viditelnost práce	vysoká	nízká
Vazba na výsledky	přímá a okamžitá	nepřímá, efekt se projevuje opožděně
Znalost	koncentrace v rukou manažerů	rozptýlená v hlavách pracovníků
Moc je založena na	postavení člověka ve formálních a mocenských strukturách organizace	na profesi, znalosti a postavení člověka v mocenských strukturách organizace
Podstata práce	lineární	nelineární
Způsob reakcí	dán pozicí a úkolem	pracovník podle konkrétní situace rozhoduje sám, jak bude reagovat na podněty
Standardy tvoří	jiní pracovníci	pracovník sám
Kontrola je zaměřena na	pracovníka	práci a její výsledek
Kontrolu provádí	manažer	pracovník
Výkony se měří	souladem se standardy	na základě přínosu pracovníka
Role pracovníka	Nástroj	prostředník

Obr. 2.3. *Hlavní rozdíly mezi způsobem práce a řízení neznalostního a znalostního pracovníka* (převzato a upraveno [4])

Shrneme-li výše uvedenou tabulku, dozvíme se, že zatímco ostatní pracovníci pracují s materiálem a jeho pracovní postup a výrobek je zcela zjevný, znalostní pracovník pracuje se znalostmi (především tacitními) a jeho práci nemůžeme sledovat. Pracovní proces se odehrává uvnitř jejich hlavy a to i když výstup práce znalostního pracovníka má manuální charakter. Přesnost a efektivnost neznalostních pracovníků můžeme přímo sledovat a ihned řešit při vyskytnutí problému. U znalostního pracovníka takto zasáhnout nelze, nepřesnosti a efektivita se projevují opožděně.

Dalším neméně podstatným rozdílem mezi těmito dvěma druhy pracovníků, je vztah ke znalostem. Standardní pracovník využívá pouze znalosti potřebné k jeho práci. Většinou nemá znalosti širšího kontextu. Tyto znalosti jsou na úrovni manažerské. Znalostní pracovník má, oproti neznalostnímu, znalosti daleko obsáhlejší. Může se jednat o znalosti, které nikdo jiný v organizaci nemá, ani manažeři. Znalostní pracovník by měl umět samostatně rozhodovat a samostatně pracovat.

Rozdíly mezi znalostním a neznalostním pracovníkem způsobují, že každá ze skupin vyžaduje odlišný způsob řízení. Řídí-li manažer neznalostního pracovníka, má možnost ho kontrolovat, nařídit mu, které znalosti ke své práci použije a které ne, a určovat samotný průběh jeho práce. Může srovnávat výsledky jeho práce s většinou dobře známými standardy konkrétních činností a v případě potíží rychle reagovat. To znalostní pracovníci svým manažerům neumožňují. O své práci vědí často více než oni, sami si vytváří své vlastní standardy, podle kterých se řídí a sami si volí nejen způsob reakce na nečekané problémy, ale také postup práce. Mnozí z nich také provádí finální kontrolu svého výrobku či poskytnuté služby. [4]

Stejným způsobem lze porovnat znalostního pracovníka s technicko-hospodářským pracovníkem. Pro tuto práci postačí výše uvedené srovnání, jež dostatečně vysvětlilo význam znalostního pracovníka.

2.5 Znalostní management

S počtem autorů se liší definice znalostního managementu. Problém s touto různorodostí je zapříčiněn překladu z anglického knowledge management. Zatímco v Angličtině používáme výhradně tento termín, v češtině existuje více překladů. Nyní bych ráda poukázala na různorodost definicí:

- Knowledge management může být definován např. jako systematický a integrující proces řízení a koordinace širokého portfolia aktivit společnosti, tj. získávání, vytváření, ukládání, sdílení, fúzování, vyvíjení, rozvíjení a užití znalostí jednotlivců a skupin s cílem dosažení vyšší podnikové výkonnosti. [5]
- "Knowledge management is a conscious strategy of getting the right knowledge to the right people, at the right time and helping people share and put information into action in ways that strive to improve organizational performance." [6]
  Překlad: Znalostní management je vědomá strategie, jak přenést správné znalosti správným lidem ve správný čas a pomoci lidem sdílet a dostávat informace do akcí způsobem, kterým usilují o zlepšení výkonnosti organizace.
- Bill Gates ve své knize definoval znalostní management takto:
  Knowledge management as I use it is not a software product or a software category. Knowledge management doesn't even start with technology. It starts with business objectives and processes and a recognition of the need to share information. Knowledge management is nothing more than managing information flow, getting the right information to the people who need it so that they can act on it quickly. It goes back to Michael Dertouzos Dertouzos' idea, that information is a verb, not a static noun. And knowledge management is a means, not an end. [6]

Překlad: Znalostní management, tak jak se používá, není softwarový produkt nebo kategorie softwaru. Znalostní management ani nezačíná technologií. Začíná obchodní cíle a procesy a uznává potřebu sdílet informace. Poznání jeho vedení, není nic jiného, než řízení toku informací. Dostat správné informace k lidem, kteří je potřebují a mohou s nimi rychle naložit podle potřeby. To nás vrací zpět k myšlence Michaela Dertouzose, že informace je sloveso, ne statické podstatné jméno. A znalostní management je prostředek, nikoli cíl.

- Yogesh Malhotra v rozhovoru pro časopis Business Management Asia řízení znalostí charakterizoval takto: „Stručně řečeno, řízení znalostí je ‚dělání správných věcí' namísto ‚dělání věcí správně'. ‚Dělání správných věcí' klade důraz na efektivnost, kdežto ‚dělání věcí správně' zdůrazňuje výkonnost. Pokud je organizace výkonná, ale není efektivní, většinou spěje k úpadku. Přesto společnosti schopné rychlé adaptace na velké a neočekávané změny pomocí přeměny svých byznys modelů a nejlepších praktik jsou na špici pelotonu těch, kteří ‚dělají správné věci'." [7]
- Řízení znalostí je systematický a organizovaný přístup ke hledání, výběru, organizování a využití znalostí v organizaci s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkon podniku a dosahovat strategických cílů. [7]
- Řízením znalostí se rozumí praktická odborná činnost zaměřená na využití znalostí v rozhodovacích a řídících procesech za podpory informačních a komunikačních technologií. Zabývá se navrhováním, implementací a provozem systémů správy znalostí, jež zahrnují procesy získávání, reprezentace a zpracování, ukládání, vyhledávání a odvozování, prezentace, sdílení a distribuce znalostí. Teoretické zázemí tvoří kognitivní vědy a aplikační obory umělé inteligence (např. znalostní inženýrství), metody a techniky práce jsou odvozeny z praxe informačního managementu. [7]

Ve výše uvedených definicích jsme se setkali s několika českými významy knowledge managementu. Pokusím se nyní shrnout nejčastěji používané, mezi které patří: management znalostí, řízení znalostí a informační management. Právě tady se nám dělí osobnosti zabývající se touto problematikou na více táborů. Někteří považují tyto termíny za synonyma, jiní přikládají každému různý význam. Ve své práci budu považovat management znalostí a řízení znalostí za synonyma knowledge managementu. Informační management budu rozlišovat.

2.6 Ekonomika znalostí

Ekonomická hodnota znalostní nespočívá v jejich vlastnictví, ale v jejich používání. Když dosáhne znalostní management jisté úrovně vyspělosti, vlastnictví informací nadále není rozhodujícím faktorem úspěchu. Následující přirovnání je toho důkazem: knihy v knihovně získávají svou hodnotu nikoliv tím, že jsou uloženy v poličkách, nýbrž prostřednictvím čtenářů, kteří je čtou a tím zvyšují své znalosti. [1]

Výše uvedený odstavec poukazuje na to, že v podniku vzniká trh znalostí. Cílem je spojení pracovníků, kteří znalostmi disponují s pracovníky, kteří je potřebují získat. Znalosti by měly být předávány plynule, podmínkou tohoto předávání je nesobeckost pracovníků. Na tomto trhu znalostí mohou vznikat úskalí, kdy například znalosti v organizaci zcela chybí nebo jsou soustředěny pouze v jediném oddělení. V poslední řadě při získávání znalostí hraje velkou roli důvěra. Pracovník se raději obrátí na pracovníky v okolí, které zná a jejichž oslovení je pro něj jednodušší, než získávat potřebné informace od cizího člověka, o jehož spolehlivosti nemá představu. Znalosti můžou být tak šířeny nedostatečně. V extrémních případech může také

dojít k tomu, že pracovníci odmítají sdílet znalosti, nebo v opačném případě odmítají přijímat nové znalosti.

Dle Trunečka, je znalostní pracovník pro podnik aktivem a ne nákladem. Náklady je třeba řídit a plánovitě snižovat. Aktiva je třeba plánovat a rozmnožovat. Chtějí-li být znalostní pracovníci produktivní, musí být považovaní za kapitálové aktivum.[8]

3 Metody zavádění znalostního managementu, perspektivy, předpoklady, bariéry

3.1 Význam metodik znalostního managementu

Zavedení znalostního managementu je poměrně časově, ale i finančně náročný proces. Vyžaduje spolupráci specialistů napříč různým působením. Zavedení musí být systematické, jen tak lze dosáhnout požadovaného efektu. Pro definování jednoznačného postupu užíváme metodiky, které jasně definují postup zavádění a jeho jednotlivé kroky.

Metodika je souhrnem doporučených zásad, postupů, etap, pravidel, dokumentů, nástrojů, technik atd., určujících co, kdo, kdy, kde a proč má dělat.

Aby byla metodika efektivně využitelná, musí splňovat řadu základních požadavků. Tyto požadavky byly autorem stanoveny pro metodiku vývoje softwarových řešení. Při určitém zobecnění je však možné je využít pro stanovení obecných požadavků jakékoliv metodiky. Těmito požadavky jsou: [1]

- Musí jasně deklarovat soubor hodnot, na nichž je založena, respektive jichž chce dosáhnout (minimální náklady, co nejkratší doba řešení, zahrnutí sociálního aspektu atd.).
- Musí určovat postup řešení, aby bylo možné celý proces zavádění znalostního managementu plánovat (čas, lidé, finance atd.).
- Musí určovat priority řešení (co a kdy je důležité).
- Měla by doporučovat metody, techniky a nástroje, které je vhodné použít v jednotlivých fázích řešení.

3.2 Metodiky zavádění znalostního managementu

Nyní se budu zabývat několika vybranými metodikami uvedenými v [1] zavádění znalostního managementu. Samozřejmě je jejich počet vyšší, není však nutné je zde všechny uvádět. Níže uvedené metodiky jsou vybrány na základě několika důležitých kritérií, které nám okruh sníží:

- Orientace metodiky na zavedení znalostního managementu – jedná se o metodiky, které vznikly za účelem zavádění právě znalostního managementu. Některé metodiky vznikly za jiným účelem a pro zavádění znalostního managementu jsou pouze variantou.
- Dostupnost popisu metodiky v informačních zdrojích, tzn. v odborných časopisech, knižních publikacích nebo na webových stránkách – dostupnost metodiky je podstatná vlastnost. My se budeme zabývat metodikami přístupnými. Samozřejmě existují metodiky, jež mohou být firmami využívány, ale nikde je nepublikovány. Buďto z důvodu že je obchodním tajemstvím firmy, nebo je ve stádiu vývoje apod.
- Rozsah poskytnutých informací o metodice jejich autory – zdroje obsahují odkazy na mnoho metodik, ne však každá z uvedených metodik je dostatečně popsána. Jak už je

zmíněno výše, některé organizace v rámci zachování obchodního tajemství neposkytují o svých interních metodikách zavádění znalostního managementu informace záměrně. Do uvedených metodik jsou tedy zařazeny pouze ty, k nímž máme k dispozici alespoň základní informace.

- Všeobecná míra akceptace metodiky odborníky z oblasti znalostního managementu a lidí, kteří se o znalostní management zajímají – toto kritérium je splněno, pokud je dostatečné množství odkazů nebo citací na danou metodiku. Společně s předchozími kritérii díky tomuto bodu, došlo k výraznému snížení metodik. Vysvětlení je jednoduché, není-li metodika dostatečně prezentována, nemůže na ní být dostatečně odkazů. Naopak, je-li metodika dostatečně popsána, je častěji publikována a odkazována.

3.2.1 Stavební bloky K. Wiiga

K Wiig uvádí způsob zavedení znalostního managementu založený na využití několika „stavebních bloků“. Tyto bloky jsou představovány potenciálními činnostmi nebo aktivitami které je možné, nikoliv však nutné realizovat. Každá organizace si z množiny nabízených bloků může vybrat takové, které ji nejvíce vyhovují z pohledu zaměstnanců, technologií nebo podnikové filozofie a které odpovídají jejím potřebám, podmínkám, odráží kontext prostředí v organizaci atd. [1]

Dále je uveden pouze příklad využití několika bloků, které považuje autor za důležité při potřebě zavedení znalostního managementu do jednoho roku. Tento postup je nutné považovat pouze za doporučení, které by v praxi patrně nebylo dostatečné. [1]

- vytvoření porozumění a obliby znalostního managementu u vrcholového vedení organizace,
- zmapování existujících znalostí v organizaci,
- plánování strategie znalostního managementu,
- definice alternativ znalostního managementu,
- provedení analýzy nákladů, přínosů a rizik,
- stanovení priorit znalostního managementu,
- vytvoření programu pro přenos znalostí,
- vytvoření systému stimulů a motivací. [1]

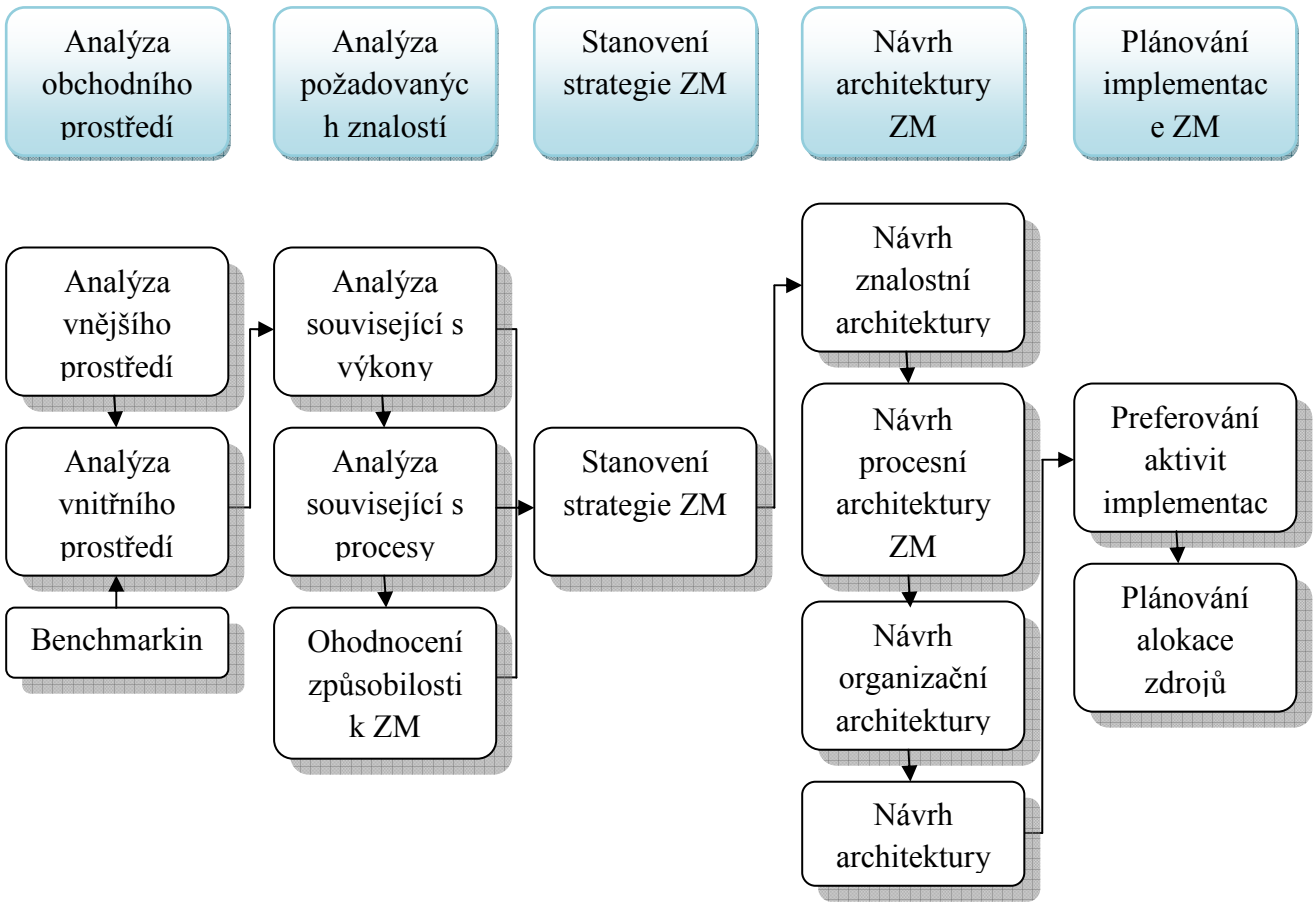
Nebudeme detailně zabývat jednotlivými stavebními bloky, výše uvedené informace nám postačí k vytvoření obrazu o této metodice.

3.2.2 P^2 – KPS

Zkratka KPS v metodice podle Y.G. Kim znamená Knowledge Strategy Planning. P^2 má v názvu význam takový, že se jedná o metodiku vedenou výkonem a založenou na procesech performance-driven and process-based.

Metodika P^2-KSP umožňuje organizaci určit své klíčové znalosti a navrhnout organizace infrastrukturu k jejich řízení. Organizační infrastruktura je základ pro podporu lidského, organizačního, administrativního, kulturního a technického aspektu znalostního managementu. [1]

Tato metodika je složena z pěti fází, opět si jí stručně vysvětlíme na názorném obrázku.



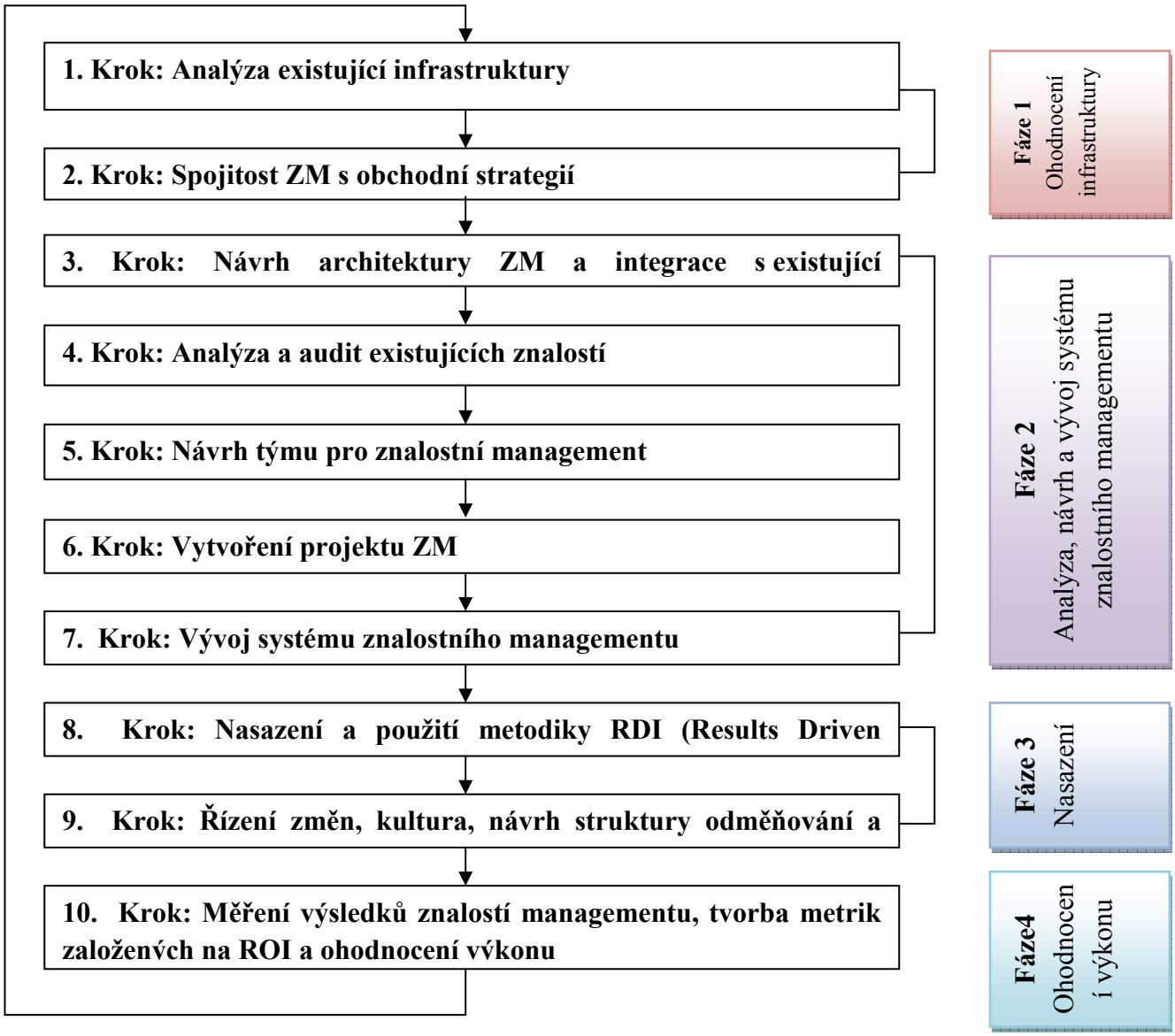
Obr. 3.1. *Metodika P^2 - KSP* (převzato a upraveno [1])

3.2.3 Metodika KM Toolkit A. Tiwany

V poslední řadě uvedu metodiku KM Toolkit, V. Bureš ji ve své knize velice detailně rozepisuje, pro potřebu této práce bude stačit stručný popis a přehled jednotlivých kroků viz níže.

Nespornou výhodou této metodiky je skutečnost, že se v podstatě jedná o model, na základě kterého se každá organizace vytvoří svůj vlastní postup zavádění znalostního managementu. Z toho důvodu splňuje tato metodika kritérium obecnosti na velmi vysoké úrovni. Výhodou je také snaha o využití již realizovaných investic. Organizace, která použije tuto metodiku, si tedy může být jistá, že její další investice budou minimalizovány. Poslední výhodou, která stojí za zmínku, je vytvoření metodiky na základě několikaletého výzkumu v různých organizacích. Mezi nevýhody patří velmi silná orientace na informační technologie (převažující technologická perspektiva), která vede především k zavedení znalostního managementu ve smyslu technologického řešení. Technologie jsou zde tedy vnímány jako základ znalostního managementu, nikoliv jak nástroj který má jeho realizaci podpořit. [1]

Tato metodika rozděluje zavádění znalostního managementu (dále jen ZM) do čtyř základních fází obsahujících deset kroků. Pro nastínění této metodiky nám bude postačující uvést názorný obrázek:



Obr. 3.2. *Fáze zavádění znalostního managementu v metodice A. Tiwany* (převzato a upraveno [1])

3.3 Perspektivy znalostního managementu

Z informací výše, jsme se dozvěděli podstatu znalostního managementu a jeho přínosy pro podnik. Stručně shrnuto, jde o to, aby měli pracovníci v podniku snadný přístup ke znalostem a informacím vždy, když je potřeba. S tím souvisí také sdílení a možnost zachycení vlastních znalostí pro ostatní. V. Bureš zmiňuje ve své publikaci [12] několik perspektiv, ze kterých lze na znalostní management nazírat. Perspektivy nebudu detailně popisovat ale uvedu pouze přehled:

- Koncepční pojetí
- Procesní pojetí
- Technologický pohled
- Organizační perspektiva

- Manažerská perspektiva
- Implementační perspektiva

Při využití všech perspektiv uvidíme proces zavádění znalostního managementu ze všech úhlů a zavádění bude provedeno systematicky.

3.4 Předpoklady (podmínky)

Pro úspěšné zavedení znalostního managementu v praxi je nutné uplatnit různé zásady a pravidla, například dle Beckama:

- sdílené, formální znalosti a odbornosti jsou klíčem k vynikající organizační výkonnosti, agilitě a úspěchu
- znalosti musí být formalizovány a učiněny explicitními, aby měly pro organizaci významnou hodnotu, pouze formalizované znalosti mohou být reprezentovány elektronicky a mohou být skladovány, sdíleny a efektivně uplatněny
- mít experimentální a metodickou vlastnost je hodnotnější než mít pouze jednu z nich
- praxe by měla být integrovaná s metodami a modely
- vyvažujte shromažďování a organizování dostupných znalostí s učením a vytvářením nových znalostí
- integrujte znalostní management a organizační učení, abyste vytvořili větší hodnotu pro organizaci, spíše než pouze jednu oblast.

První aplikace znalostního managementu přinesly zkušenosti, které se staly velmi cenné, a je dobré se jimi řídit:

- znalostní management není možné zahájit implementací modelu řešení informačních technologií, nýbrž hloubkovým průzkumem výchozí situace v oddělení, nebo celé společnost, za účelem návrhu a tvorby řešení pro specifické problémy
- znalostní management vyžaduje podporu a jasnou komunikaci cílů vrcholovým vedením a pracovníky, zainteresovanými na projektu znalostního managementu
- aby bylo možné dosáhnout úspěšného zavedení znalostního managementu, je nutné identifikovat znalosti kritické pro organizaci a jejich dostupnost
- musí být jasně definováni vlastníci procesů, role a odpovědnosti za výstupy
- musí být jasně definovány způsoby, jimiž je možné zachycovat znalost za účelem dosažení a udržení požadované vyspělosti
- ekonomická hodnota znalostí nespočívá v jejich vlastnictví, ale v jejich používání. Když dosáhne znalostní management jisté úrovně vyspělosti, vlastnictví informací nadále není rozhodujícím faktorem úspěchu. Následující přirovnání je toho důkazem: knihy v knihovní získávají svou hodnotu nikoli tím, že jsou uloženy v poličkách, nýbrž prostřednictvím čtenářů, kteří je čtou a tím zvyšují své znalosti.
- Aby byl znalostní management úspěšný, je nutné na něj pohlížet a implementovat ho v celém jeho rozsahu.
- Integrace a další vývoj tematicky spojených projektů. U mnoha skupin v organizaci je množství znalostně intenzivních projektů, jejichž úspěch může být zvýšen jejich pojímáním z úhlu pohledu znalostního managementu. V tomto smyslu by tyto projekty neměly být spouštěny paralelně s tématy znalostního managementu, ale měly by být spolu integrovány.
- Programy znalostního managementu musí být v souladu s podnikovými cíli. Znalostní management nemůže být zaváděn sám pro sebe, musí vycházet ze strategických cílů organizace.

- Znalostní management se nemůže objevit pro zainteresované pracovníky jako nový nástroj. Součástí plánování musí být využití existujících informačních a komunikačních architektur.
- Pilotní projekty musí mít jasně definované, měřitelné a krátkodobě (cca šest měsíců) dosažitelné cíle. Nicméně přechod na znalostně založenou organizaci obnáší rovněž změnu procesů, která může trvat několik let. Z tohoto důvodu je nutné, aby zaměstnanci rozuměli přínosům znalostního managementu nad rámec pilotního projektu. [2]

Tyto a další poznatky byly sice získány empiricky, přesto se vyplatí připomínat si je při přípravě a realizaci projektů znalostního managementu. [2]

3.5 Bariéry zavádění znalostního managementu

Ne vždy se dá znalostní management bez problémů zavést. V některých situacích je jeho zavedení takřka nemožné. Bariéry uplatňování znalostního managementu můžeme dělit do dvou skupin. Bariéry na straně podniku a bariéry na straně jednotlivce.

Bariéry na straně podniku:

- Problém s definováním znalostí (neostrost či nejednoznačnost definic, existence nahodilostí, nekomplexnost či nesystémovost v definicích apod.).
- Problémy spojené se zdroji znalostí (nedostatek i neexistence zdrojů, vysoké náklady na pořízení znalostí, obtížná či předražená aktualizace znalostí, nekvalita nebo obtížná validita získaných znalostí, nedostatek důvěryhodnosti použitého zdroje apod.).
- Problémy organizace (příjemce znalostí) neexistence či nefunkčnost vytvořených systémů řízení znalostí, nedostatečná motivace znalostních pracovníků, nedostatek absorpční kapacity, vnitřní procesní probléme či rigidity, bariéry ve sdílení znalostí apod.). [2]

Bariéry na straně jednotlivce:

Bariéry jednotlivce se dají zjistit odpovědí na níže uvedené otázky. V ideálním případě by byla odpověď na všechny otázky kladná. Pokud je odpověď záporná, víme, kde bariéra vzniká a můžeme jí tak odstranit. Bariéry mohou vznikat i v již zavedeném systému znalostního managementu. Je tedy vhodné odpovídat na tyto otázky opakovaně a to pravidelně v určitém intervalu. Průběžně tak budeme odstraňovat nově vzniklé bariéry.

L. Mládková popisuje ve své publikaci dvanáct faktorů, ovlivňujících ochotu pracovníků pracovat a jejich produktivitu práce. K těmto bodům se došlo analýzou velkého množství dat. Na vrcholu žebříčku faktorů se neobjevily finance ani benefity.

Faktory jsou řazeny pyramidálně. První faktor tvoří nezbytnou základnu, dvanáctý vrchol. Výzkum ukázal, že pracovníkovi nemá cenu nabízet splnění výše postaveného faktoru, nejsou-li splněny faktory níže postavené. [4]

1. Vím, co mám dělat, co se ode mne chce?
2. Mám materiál a vybaven, které potřebuji k tomu, abych mohl dělat svou práci pořádně?
3. Mohu v práci každý den dělat to, v čem sem nejlepší?
4. Pochválil mě někdo v posledních sedmi dnech?
5. Zajímám šéfa, nebo někoho v práci jako člověk?
6. Je v práci někdo, kdo mi dává odvahu k dalšímu rozvoji?
7. Berou moje nápady v práci vážně?
8. Naplňuje mě poslání mé organizace pocitem, že moje práce je důležitá?

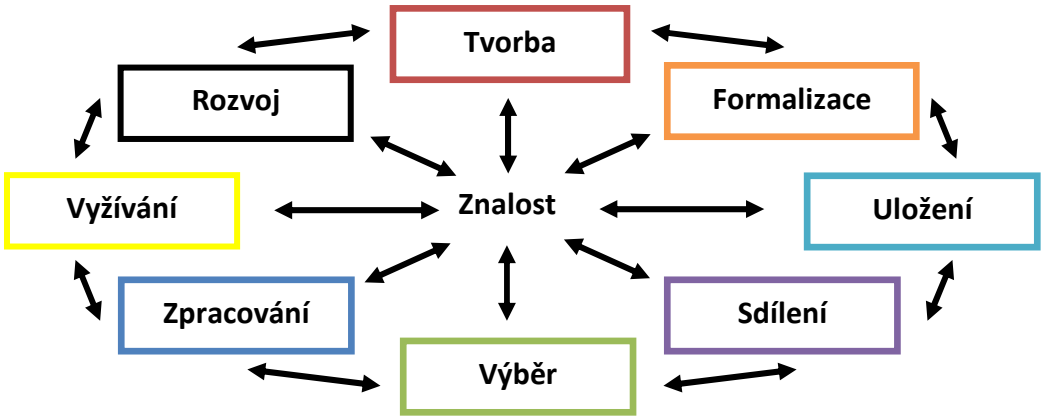
9. Dělají moji kolegové svou práci kvalitně?
10. Mám v práci nejlepšího přítele?
11. Mluvil se mnou někdo o mém pokroku v posledním půl roce?
12. Mám v práci možnost se učit a růst? [4]

3.6 Shrnutí metodik zavádění znalostního managementu

Rozhodne-li se podnik pro zavedení znalostního managementu, nebude se v žádném případě jednat o jednoduchou záležitost. Proces zavádění spotřebuje mnoho materiálních, finančních zdrojů a nemalé úsilí a vytrvalost pracovníků, kteří se pro implementaci rozhodnou. Výše uvedené metodiky byly sestaveny akademiky nebo lidmi, kteří se uplatňují v praxi a mají potřebné zkušenosti. Metodiky však slouží pouze jako vodítko. Jak už bylo zmíněno, jedná se o jedinečný proces lišící se v každé organizaci. Bude se lišit s velikostí podniku, oborem podnikání, ale také přístupem a ochotou zaměstnanců.

4 Znalostní management v praxi

4.1 Základní znalostní procesy



Obr. 4.1. *Základní znalostní procesy (převzato a upraveno*[2]*)*

Na obrázku jsou znázorněné nejčastější uváděné znalostní procesy. Jedná se o jakýsi životní cyklus znalosti začínající jejím vznikem, který může být vědomý (učení, zapracování atd.) nebo nevědomý, po této fázi by měla firma znalost objevit, následně zaznamenat (formalizovat) ve srozumitelné formě. Pak je možnost znalost využívat a sdílet. Znalosti, stejně jako technologie stárnou, v závěru cyklu je tedy třeba je rozvíjet, nebo aktualizovat. Definovat znalostní procesy se pokusilo více autorů. Uvedu zde procesy definované K. Wiig, jehož proces se skládá ze čtyř kroků:

- Vytvoření znalostí nebo jejich získání z různých zdrojů
- Kompilace a transformace znalostí
- Rozšíření znalostí
- Aplikace znalostí a realizace hodnoty

Znalostní proces je nekonečný cyklus, kdy může probíhat více jeho částí najednou. Tento proces nelze detailně naplánovat. Lze však zpracovat obecný postup.

4.2 Dokumentace znalostních procesů

V moderních firmách je nutným standardem dokumentace řízení procesů. Mezi dokumenty popisující procesy patří normy, směrnice, technicko-organizační postupy. Tyto dokumenty stanovují povinnosti a úkony jak jednotlivých pracovníků, tak i oddělení. Dokumenty tohoto typu pracují především s explicitními znalostmi. Nalezneme v nich odkazy, kde lze tyto znalosti vyhledat. V literatuře [2] jsou uvedeny nově vytvářené dokumenty sloužící právě jako nástroje znalostního managementu:

- Karty znalostních pracovníků – přehledy o kruzích znalostí jednotlivých pracovníků, jejich využití (kdy a jak).
- Znalostní účty – sledují ekonomiku užívání znalostí. Přehled tacitních znalostních a jejich vyčíslený přínos pro podnik.

Dalším způsobem zdokumentování znalostních procesů, potažmo znalostí, může být vhodný SW. Za předpokladu že firma má funkční informační systém a bude schopna využívat plně potenciál programu.

4.3 Řízení znalostních pracovníků

Pokud společnost definovala, kdo je pro ni znalostním pracovníkem, může přejít k jejich řízení. K těmto pracovníkům je specifický přístup. Výše jsme si uvedli, čím se znalostní pracovníci vyznačují a jejich důležitost pro organizaci.

Dle [2] při řízení znalostních pracovníků, je potřeba uplatňovat tyto zásady:

- Definovat jednoznačně požadované výstupy, resp. Jejich parametry, nikoliv postupy jejich dosažení
- Být připraven i korigovat očekávané výstupy, pokud se to ukáže pro podnik výhodné
- Pravidelně komunikovat se znalostními pracovníky
- Hledat neustále nové motivační nástroje k řízení těchto pracovníků, neboť i oni neustále hledají nová řešení.
- Při hodnocení znalostních pracovníků, být dostatečně konkrétní, ale zároveň uplatňovat dlouhodobé pohledy, neboť znalostní management je spojen s vyššími riziky a znalostní pracovník má rovněž právo na omyl
- Znalostní pracovníci musí mít nadstandardní výsledky, je tedy třeba jim vytvořit i nadstandardní podmínky pro jejich rozvoj
- V rozhodování znalostních pracovníků může mít místo i jejich intuice, je však nutné aby předpoklady a výstupy těchto rozhodování byly neustále prověřovány

Při uplatnění těchto zásad je zjevná rozlišnost řízení znalostních od ostatních pracovníků, které je třeba sladit. Obě skupiny by se měly navzájem respektovat a doplňovat se společným cílem a to cílem podniku.

4.4 Motivace a odměňování znalostních pracovníků

Významnou roli hraje ve znalostním managementu vnitřní motivace znalostních pracovníků. Z výše uvedené definice znalostního pracovníka a rozdílu oproti manuálnímu pracovníkovi, je zjevné, že rozdíl bude i v motivaci. Manuálního pracovníka lze částečně k práci přimět, zatímco znalostního nikoliv.

Motivací myslíme usměrnění našeho chování, jednání a vztahů k určitému cíli a jeho realizaci. Motivem pak může být uvědomělý podmět, zaměřený na uspokojení nějaké potřeby. Motivy mohou být individuální u každého z pracovníků. Je třeba se věnovat jednotlivým pracovníkům a jejich hodnotovým žebříčkům zvlášť.

Hodnocení znalostních pracovníků by se mělo odvíjet na základě obsahu jejich práce. Na výši hodnoty odměny by mělo mít svůj podíl hodnocení aktivity v průběhu procesu, stupeň využití vlastního znalostního potenciálu, odhad ekonomických efektů činnosti znalostního pracovníka apod.

4.5 Metody práce se znalostmi

V současnosti se můžeme setkat s mnoha moderními metodami práce s lidmi. Níže si uvedeme některé metody, které podporují práci se znalostmi.

- **Manažerské porady -** Porady jsou zdrojem znalostí jejich popisů, hodnocení a kategorizace. Na téma správného vedení porad, je popsáno mnoho literatury. Důležité je však soustředit se především na fakta. Během porad dojde k hodnocení strategie a cílů společnosti, jsou předneseny nové informace a je možnost prezentovat nové nápady.

- **Řešitelské týmy** - V praxi se potvrdilo, že zaměstnanci se nejlépe učí přímo v praxi od zkušenějšího kolegy. Učení se v praxi je efektivnější, než sezení v lavici s poslouchání školitele. Je však dobré nejdříve připravit teoretické základy.

- **Pracovní workshopy -** Dochází při něm k efektivnímu sdílení znalostí, hledání slabých míst a nedostatků. Nejsou přijímány většinou dobře, i přes to však posilují kolektiv a dochází při nich k řešení slabin ihned. Díky rozmanitému řešitelskému týmu, který je podmínkou pro takový workshop, získáme pro řešený problém náhled z více úhlů.

- **Vzdělávací workshopy -** Při vzdělávacích workshopech se kříží praktický přístup a teorie. Je zde možnost vyřešit problém přímo na workshopu, naznačit směr řešení a poukázat na mezery ve znalostech. Pro chod znalostního managementu v praxi je nutné mít v podniku zavedené určité standardy, které napomohou správnému a užitečnému chodu znalostního managementu.

- **Informační systém podniku -** Pro uchování a předávání znalostí v podniku, je nutné mít zavedený dostatečný informační systém, kam je možné znalosti ukládat, ale i zároveň je čerpat. Mezi systémy užívané při znalostním managementu patří.

    - Podnikový intranet – ideální prostředí pro sdílení informací
    - Systém pro správu dokumentů – skladiště důležitých organizačních dokumentů
    - Stroje pro znovuzískání informací – organizační úložiště textů, nástroje pro vyhledávání.
    - Groupware a workflow systémy – v případě práce ve skupinách
    - Push technologie - „tlačení“ informace k uživatelům
    - Help-desk technologie – uspokojení interních a externích požadavků
    - Brainstorming aplikace – inspirace a konverze znalostí, jejich organizace
    - Datové sklady - „dolování“ v získaných datech

- **Podniková kultura -** Podniková kultura je další důležitá podmínka pro funkci znalostního managementu. Pokud zaměstnanci pracují pod jednotlivým přesvědčením s jednotlivým cílem, jsou schopni se navzájem tolerovat, uznávají stejné morální hodnoty a mají mezi sebou dobré vzájemné vztahy, můžeme mluvit o dobré podnikové kultuře. Projevuje se pozitivně na výsledcích práce. Podnikovou kulturu můžeme pozitivně rozvíjet a podporovat. Při rozvoji je nutné se věnovat iniciativě zaměstnanců, toleranci k riziku, kontrole, identitě, odměňování, komunikaci, toleranci ke konfliktu apod. Cílem posilování podnikové kultury je dosažení sdílení stejných hodnot zaměstnanci a dodržování norem.

4.6 Poradenské činnosti v oblasti znalostního managementu

Při práci se znalostním managementem, potažmo při jeho zavádění, by stejně jako v jiných odvětvích mělo fungovat poradenství. Pokusila jsem se na internetu projít nabídku poradenství v této oblasti. Nabídka byla poměrně nízká. Více o nabídce vzdělávání a poradenství v kapitole č. 6.

5 Dotazník stavu uplatňování znalostního managementu v praxi

V páté kapitole své práce se budu zabývat stavem uplatňování znalostního managementu v praxi. Stav jsem se rozhodla zjistit pomocí dotazníků rozeslaného elektronicky. Firmy jsem volila různorodé bez ohledu na jejich velikost a místo podnikání. Dotazník obsahuje 25 otázek týkajících se nejen znalostního managementu. V první části jde o zjištění základních informací o podniku, jako je velikost a typ. Dále následuje průzkum týkající se znalostního managementu a setkání se s ním. Další část je zaměřena na znalostní pracovníky, jejich vytipování a práci s nimi. Následují otázky týkající se tacitních a explicitních informací a nástrojů užívaných pro jejich konverzi. Závěrem jsou otázky týkající se podnikové kultury a toku informací.

Dotazník byl rozeslaný a zodpovězený v roce 2012, odpovědělo celkem 17 firem různých velikostí většinou se zaměřením na strojírenský, popřípadě automobilový průmysl. Mezi dotazované firmy patřily společnosti: Schwarzmüller s.r.o., Buzuluk a.s., AXA cnc stroje

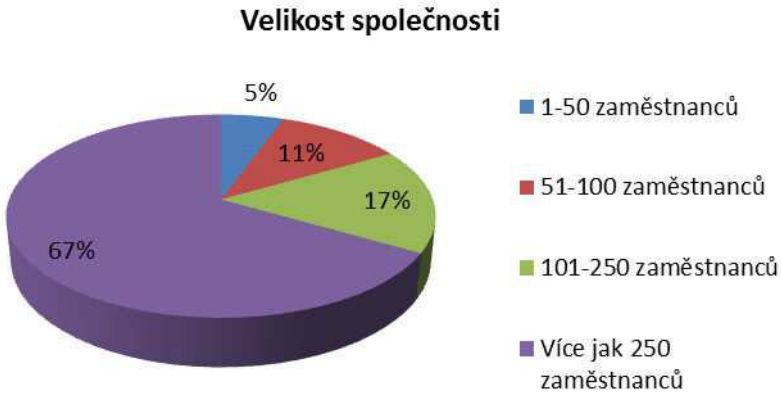
s.r.o., Strojírna Tyc s.r.o., Kostal CR, spol s.r.o. atd. Jsem si vědoma, že 17 firem je poměrně nízký počet, i tak se ale s informacemi dá pracovat.

5.1 Vyhodnocení dotazníku

Nyní bych Vás ráda seznámila s vyhodnocením dotazníku. Nejdříve vyhodnotím jednotlivé otázky zvlášť, dále pak komplexně.

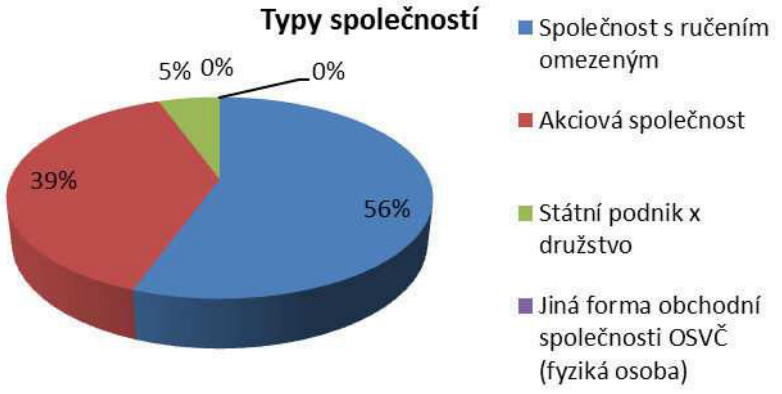
1. **Jaká je velikost Vaší společnosti?**

Na tuto otázku byly jednoznačné odpovědi. Převážnou většinu dotazovaných podniků tvořily firmy, s počtem zaměstnancům větší než 250.



2. **Jaký je typ Vaší společnosti?**

Společnosti byly rozloženy především na dva typy a to akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.



3. **Setkal jste se s pojmem znalostní podnik, nebo znalostní management?**

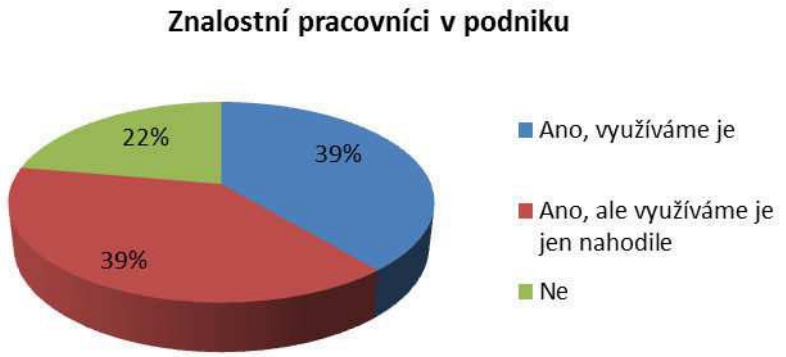
Tato otázka se týká zjištění seznámení podniků s pojmem znalostní management. I přes zápornou odpověď respondentů, je zde pravděpodobnost využívání jeho prvků nevědomky, jak uvidíme v dalších otázkách dotazníku.

4. **Znáte přínosy zavedení znalostního managementu v podniku?**

Tento bod navazuje na předchozí otázku. Pokud v předchozí otázce byla záporná odpověď i v této otázce byla odpověď ne. V dalším případě respondenti znali přesně význam přínosu, nebo jen okrajově. Procentuální rozložení je totožné s předchozí otázkou.

5. **Máte v podniku vytipovány tzv. znalostní pracovníky?**

V dotazníku byla uvedena definice znalostního pracovníka. Většina dotazovaných firem vytipovány znalostní pracovníky má, nebo si je jich alespoň vědoma.



6. **Souhlasíte s charakteristikou znalostního pracovníka uvedenou na konci dotazníku?**

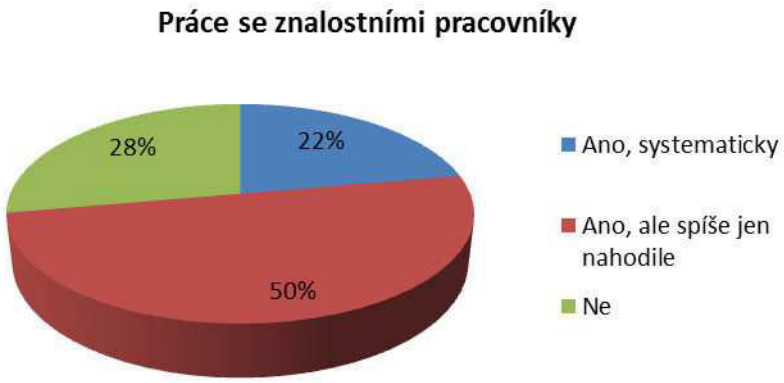
Otázka opět navazuje na předchozí. Někteří respondenti mohli mít výtky k definici znalostního pracovníka. V této otázce jim byl dán prostor pro nesouhlas. Záporná odpověď nebyla zvolena ani jednou. Převažovala odpověď: „ano, plně souhlasím“ s 56%.

7. **Víte, jak zjistit kdo je znalostním pracovníkem?**

Jak zjistit, kdo je znalostním pracovníkem, měla představu, podle odpovědí, většina respondentů. 72% dotázaných ví, jak zjistit kdo je znalostním pracovníkem, zbylých 28% nemá představu.

8. Pracujete se znalostními pracovníky individuálně?

Cílem této otázky je zmapovat práci se znalostními pracovníky. Přesně polovina dotazovaných firem přistupuje individuálně k práci s nimi. Pouze 22% odpovědělo, že s nimi však pracuje systematicky. Zbylé firmy se individuálním přístupem k těmto lidem vůbec nezabývá.



9. Používáte speciální odměny a jiné motivační prostředky pro znalostní pracovníky?

Devátým bodem dotazníku je odlišení znalostních pracovníků od ostatních pracovníku, zejména pak jejich odměňován a motivace. Opět byly na výběr tři možnosti. Tato otázka je poněkud v rozporu s předchozí. Firmy, které systematicky pracují se znalostními pracovníky, by je měly i odlišně odměňovat a motivovat. Přesto se procenta neshodují. Domnívám se, že firmy tak plně nevyužívají nástroje znalostního managementu i přesto, že s pracovníky individuálně pracují. Systém odměňování je srovnatelný s ostatními pracovníky.

10. Víte, na kterých pozicích v podniku by bylo vhodné mít znalostní pracovníky?

Představu o pozicích, na kterých je vhodné mít znalostní pracovníka, měla většina dotazovaných podniků tedy 72%. Zbylí respondenti zřejmě nemají představu.

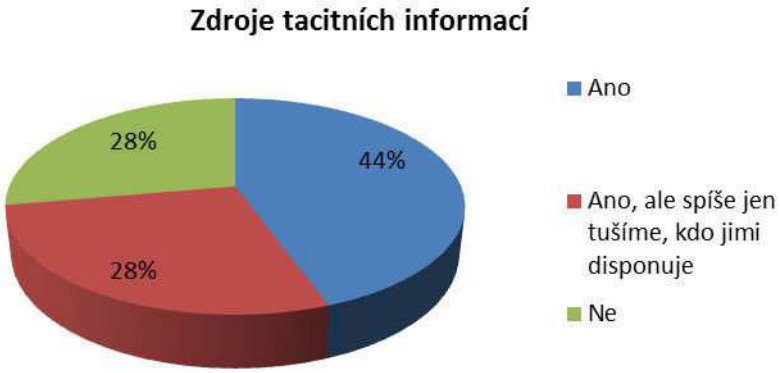
11. Máte vytipovány v podniku tacitní informace?

Důležitá otázka týkající se tacitních informací (definice uvedena opět na konci dotazníku) měla mapovat vědomost o důležitosti těchto informací a tomu odpovídající nakládání s nimi. Polovina dotazovaných firem nemají tacitní informace vůbec vytipovány. Druhá polovina se dělí na cílené a pouze okrajové vytipování.

12. Jste si vědomi rozdílu mezi tacitními a explicitními informacemi?

Tímto dotazem jsem chtěla poukázat na důležitý rozdíl mezi tacitními a explicitními informacemi. Definice obou těchto informacemi byla uvedena na konci. Někteří respondenti i přesto odpověděli záporně. Rozdílu mezi těmito informacemi si je vědoma 78% dotazovaných.

13. Znáte zdroje (nositele) těchto informací?



14. Jaké nástroj pro převod tacitních informací na explicitní používáte?

Díky této otázce bylo možno zjistit, jaké z nejznámějších nástrojů pro převod tacitních informací firmy užívají. Podle mého názoru si právě v tomto bodě firmy uvědomily, že u nich k předávání znalostí skutečně dochází. Nejčastěji se tak stává neformálním setkáním, jak odpověděla většina dotazovaných. Mezi další nástroje pak patřilo „vyprávění příběhů“, což označil pouze jeden podnik. Soudím však, že tento nástroj funguje i v ostatních firmách.

Dalším podobným nástrojem je učňovství, které bylo používáno také pouze jedním dotazovaným. Předpokládám formu učňovství fungující také u více firem, stejně jako vyprávění příběhů. Další nástroje převodu jmenovali respondenti např. workshopy nebo formální jednání.

15. Jaké další nástroje ZM používáte?

V této otázce byl ponechán prostor podnikům, které znalostní management skutečně využívají. Pro identifikaci poznatků znalostního managementu firmy neuvedly žádný nástroj. Pro získávání poznatků, užívají nástroje: informace od nadřízeného, internet, školení, porady, podnikový datový portál, směrnice a neformální setkání. Pro uchovávání znalostí pak respondenti uvedli nástroje: jak elektronickou tak papírovou formu a to pracovních postupů, popisů činností apod., uchovávání v databázích, lokálních síťových discích, předepsané standardy a směrnice. Pro šíření znalostí uvedly: servery, mentoring, rozhovory, zaučování pracovníků, veřejné ocenění znalostních pracovníků peněžním bonusem, podnikový email, intranet a školící podklady. Využití tohoto druhu informace se pak používají nástroje jako: pracovní úkoly, práce v týmu, zlepšovací návrhy, vnitropodnikové směrnice apod. Předpokládám, že pokud bych byla přítomna při vyplňování dotazníku, dokázali bychom najít i další nástroje znalostního managementu.

16. Použili jste nějakou z metod zavádění znalostního managementu?

Cílem tohoto bodu bylo zjištění, používají-li se popsané metodiky zavádění znalostního managementu v literatuře také v praxi. Ani jedna z firem žádnou z popsaných metodik nepoužila, pokud znalostní management zaváděly, použily vlastní postup.

17. Používáte vzdělávací workshopy k využití znalostního managementu?

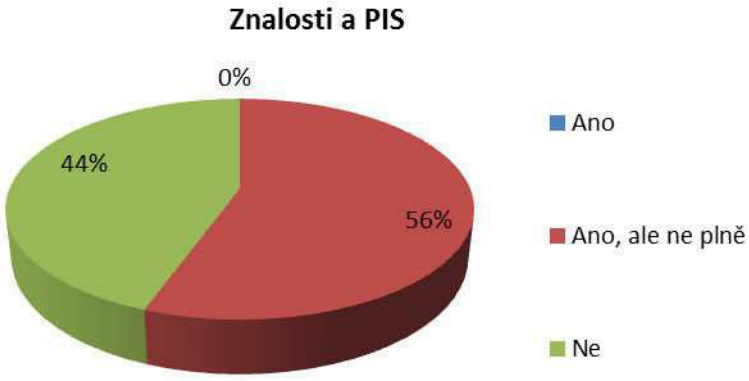
Ve valné většině moderních firem se pracuje se zaměstnanci formou workshopů. Workshopy jsou také nástrojem znalostního managementu, dotazovaní však workshopy povětšinou nevyužívají jako nástroj znalostního managementu.

18. Zajímáte se o podnikovou kulturu a její zavádění v podniku?

Důležitým prvkem souvisejícím se znalostním managementem je i podniková kultura, která má vliv jak na klasické pracovníky, tak především na znalostní. V dnešní době se většina podniků podnikovou kulturou zabývá. To jednoznačně dokazuje výsledek, i když je zde procento firem, které stále podnikovou kulturu neřeší.

19. Dokážete (vedle tradičních sestav) vytěžit z PIS ještě další znalosti?

Dotazované podniky podnikové informační systémy nevyužívají plně k těžbě znalostí. Informační systémy využívají, ale ne plně.



20. Používáte prostředky pro zjištění spokojenosti zaměstnanců?

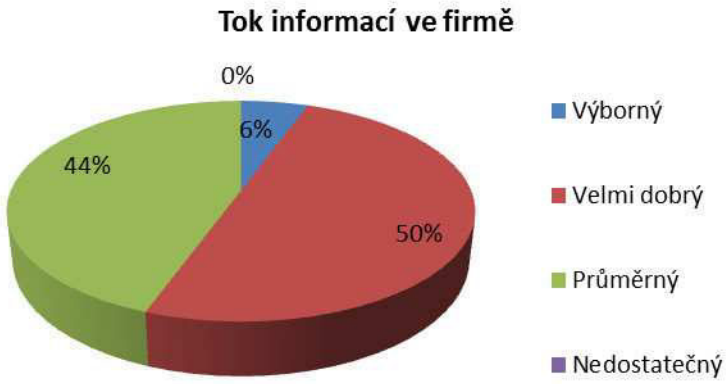
Dále jsem se zabývala zjištěním způsobu monitorování spokojenosti zaměstnanců v podniku. Spokojenost zaměstnance a to nejen znalostního, má velký vliv na chod podniku. Pouze 28% dotazovaných podniků zjišťuje spokojenost zaměstnanců systematicky. 50% respondentů spokojenost zjišťuje nahodile a zbylých 22% se spokojeností zaměstnanců vůbec nezabývá.

21. Jaké prostředky pro zjištění spokojenost zaměstnanců používáte?

Pokud byla v předchozí otázce označena záporná odpověď, v této otázce dotázaný zaškrtl, že nevyužívá žádné prostředky. V dalších případech nejvíce podniků zjišťuje spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníků. Hned na dalším místě je osobní komunikace. Dále některé z firem uvedly diskusní fóra, radu zaměstnanců a sledování nálady.

22. Jak byste označil/a stav předávání, toku a sdílení znalostí ve Vaší firmě?

Důležitá je také tato otázka, v rámci které dotazovaní hodnotili předávání, tok a sdílení informací v podnicích. Polovina podniků označuje tento stav jako velmi dobrý. Žádná z firem nezhodnotila stav jako nedostatečný.



23. Víte, jaké znalosti potřebujete získat v okolí podniku?

Vědomost o získání znalostí v okolí podniků jsem zmapovala otázkou č. 23. Jen malé procento podniků neví, jaké znalosti z okolí získat potřebuje a to 11%. 44% ví přesně jaké znalosti potřebují získat, zbylých 45% podniků alespoň tuší.

24. Víte co brání zavádění znalostního managementu ve Vašem podniku?

Bariér zavedení znalostního managementu si je vědomo přesně 50% dotazovaných. Druhá polovina o nich nemá představu.

25. Znáte příklady uplatnění znalostního managementu v podnicích s Vámi srovnatelnými?

Závěrem dotazníku byla položena otázka o znalosti uplatnění znalostního managementu v konkurenčních podnicích. Pouze 22% tyto příklady zná.

5.2 Shrnutí výsledků dotazníku

Počet zaměstnanců, ani typ společnosti neměl na uplatňování znalostního managementu vliv. Právě u velkých firem je zavedení znalostního managementu nejvíce přínosné. U společností s počtem zaměstnanců nad 250 byla informovanost podle mého názoru kritická. Jen 3 firmy se podle vyplněného dotazníku znalostním managementem skutečně systematicky zabývaly. Jak efektivně v těchto firmách práce se znalostmi probíhá, bohužel z dotazníku vytěžit nelze. Otázky jsou připravené pro zmapování stavu, nikoliv na efektivnost využívání znalostního managementu.

Většina respondentů, přestože zná znalostní management jen okrajově, se znalostními pracovníky i s tacitními informacemi pracuje. Konverze znalostí z tacitních na explicitní podle mého názoru probíhá ve všech dotazovaných firmách, ale není systematická. To dokazují i zmíněné nástroje, jako je neformální setkání, které bylo označeno nejčetněji.

Mezery jsou vidět i v práci se znalostními pracovníky. Firmy si jsou vědomy rozdílu mezi znalostním a neznalostním pracovníkem. Nerozlišují však jejich odměňování, s potřebu odlišného vzdělávání. Vědomí odlišnosti a důležitosti těchto lidí považuji za první krok k uvědomění si výhod znalostního managementu.

Co se týká nástrojů znalostního managementu, ani jedna z firem nezmínila využívání SW pro práci se znalostmi, taktéž nepracovaly se znalostními kartami nebo znalostními účty. K předávání znalostí dochází nesystematicky při poradách, vyprávěním příběhů atd. viz otázka č. 14. Většina firem měla funkční podnikový informační systém, dle odpovědí soudím, že je využit pro předávání většinou explicitních informací, nikoliv tacitních.

Význam podnikové kultury mi přišel dotazovanými poněkud podhodnocený, je pravdou, že téměř polovina firem se jí zabývá, ale zbylá část ji řeší jen nahodile, nebo vůbec. Naopak mile překvapená jsem byla u zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Tok informací ve firmě pak firmy hodnotily velmi kladně.

Závěrem je třeba podotknout, že informovanost podniků o konkurenčních firmách využívajících znalostní management je mizivá. Jak už jsem zmiňovala na začátku, jedná se o poměrně mladý obor, který v českých firmách teprve zapouští kořeny.

6 Návrh rozvoje uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích

Z výše uvedeného dotazníků vyplývá, že většina dotazovaných firem, se s pojmem znalostním managementem alespoň okrajově setkala. Firmy jsou si vědomy významu pracovníků se zkušenostmi a znalostmi v podniku. Pro rozvoj uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích by prospělo zvýšení informovanosti vedení společností a názorné ukázky fungování v praxi. Uvedu několik bodů, kterými by bylo možné zvýšit uplatnění znalostního managementu v českých průmyslových podnicích. Zhodnotím jejich aktuální stav a navrhnu místo zlepšení.

- Dostupnost informací, literatura
- Školení a poradenství
- Úspěšné firmy využívající znalostní management
- Softwarová podpora

6.1 Dostupnost informací o znalostním managementu, literatura zabývající se znalostním managementem

6.1.1 Dostupnost informací

Aby znalostní management mohl být správně a zcela využíván, je důležité mít velké množství informací. Zadáme-li pojem znalostní management do Google, zobrazí nám nespočet článků a publikací na toto téma, což umožňuje komukoliv čerpat nepřeberné množství informací. Možnosti internetu, díky kterým se lze dostat i k zahraničním článkům, jsou obrovské. Co se týká dostupnosti informací prostřednictvím tohoto media je více než dostatečné.

6.1.2 Literatura

Tento obor managementu vznikl v zahraničí. Můžeme tedy předpokládat, že publikace na toto téma vydané v českém jazyce budou čerpat od zahraničních autorů. Na českém trhu je poměrně nízký počet knih s tímto tématem oproti zahraniční nabídce. Co se týká publikací na toto téma, mezi nejvíce nabízené knihy patří: Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi. V. Bureš, ze které čerpám ve své práci. Dále je v nabídce ještě několik dalších knih od autorů, jako je: L. Mládková, J. Barták, J. Truneček atd. Podle mého názoru není nabídka srovnatelná s literaturou na jiná, neméně důležitá témata.

Publikací týkajících se knowledge managementu v cizích jazycích, je podstatně více. Při předpokladu aktuálních potřeb znalosti anglického jazyka by neměl být problém těžení informací právě z anglicky publikovaných knih. K vyhledání literatury psané v anglickém jazyce jsem použila internetové knihkupectví bookfayre.cz v jehož hledáčku jsem zadala výraz knowledge management. Prohlížeč vybral okolo dvou set knih (nejen v anglickém jazyce) jejichž název obsahoval zmiňované slovní spojení. Jednalo se o poměrně finančně nákladné knihy.

Vedoucí mé práce mi poskytl přehled několika publikací na toto téma, obsahující hodnocení knih ve třiceti bodech. V každém bodě je vyznačeno, v jaké kapitole se jím kniha zabývá. Ideální publikací by byla kniha, která by pojednávala o všech třiceti bodech. Ani jedna ze zmíněných publikací obsah takového rozsahu nemá. Výsledkem hodnocení knih je, že ani jedna z publikací se nezabývá znalostním managementem komplexně. Přehled knih s hodnocením zpracovaným Ing. Doc. Janem Horejcem, Ph.D. je v příloze č. 2. Tento přehled poukazuje na potřebu komplexního přehledu většiny z hodnocených bodů pohromadě. Při tomto stavu bude uživatel čerpat téměř ze všech dostupných knih, bude-li chtít porovnat jednotlivé pohledy autorů.

Srovnání obsahu knih o znalostním managementu

	Truneček: Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Profesional Publishing 2003	Truneček: Management znalostí, C.H.Beck 2004	Mládková: Management znalostí v praxi, Profesional Publishing 2004	Mládková: Moderní přístupy k managementu Tacitní znalosti a jak je řídit, C.H.Beck 2005
1. Kontext společ. změn	Kap. 1	Kap. 1		
2. Od průmyslové spol. ke společnosti znalostí	Kap. 2			
3. Koncepty systémů PŘ	Kap. 5			
4. Funkční X procesní	Kap. 6			
5. Znalostní podnik ve znalostní společnosti	Kap. 7			
6. Strategie a výkonnost podniku ve znal. spol.	Kap. 8		Kap. 7	
7. Podnik řízený zákazníkem	Kap. 9			
8. Procesní orientace systému podnik. Řízení	Kap. 10			
9. Intelektuální kapitál podniku	Kap. 11		Kap. 11	
10. Týmově orient. Podnik	Kap. 12			
11. Podniková kultura	Kap. 13			
12. Příklady z praxe	Kap. 14 – 17	Kap. 9		
13. Základní pojmy		Kap. 2		Kap. 2
14. Reciproční disciplíny		Kap. 3	Kap. 3	
15. Měření a vykazování majetku zal. na znalost.		Kap. 4	Kap. 14	
16. Vhodné org. struktury		Kap. 5	Kap. 8, 13	
17. Metodika zavádění		Kap. 6	Kap. 12	
18. Výzva jménem učení		Kap. 7		

Obr. 6.1. *Srovnání obsahu knih o znalostním managementu (příloha č. 2)*

6.2 Školení na téma znalostní management

Další hledání, které jsem provedla, je školení pro firmy, které mají zájem o ZM. Nabídka není až tak pestrá, jako školení na jiné metody i přesto si zájemci mohou vybrat. Převažují školení zabývající se teorií znalostního mangementu a jeho významem pro společnost. V nabídce byly firmy nabízející i znalostní audity, konzultace, vedení znalostních pracovníků a zacházení s nimi. Zaujala mě nabídka od jisté firmy, nabízející poradenství, softwarová a hardwarová řešení v této oblasti. V referencích bohužel nebyla na tyto služby žádná reakce. Nejvíce poutavá informace byl projekt: Akademie knowledge managementu strojírenských firem Moravskoslezského kraje.

Hlavním cílem projektu, je vytvoření vlastní metodiky fungování a budování systému Knowledge managementu ve strojírenských firmách MSK, tzn. systému řízení firmy pomocí znalostí a vytvořit jim vlastní firemní kurzy a metodiku knowledge managementu u vybraných pilotních dvou klíčových procesů, a to u procesu HR (řízení lidských zdrojů) a procesu řízení obchodu. Hlavním záměrem je tedy vytvořit metodiku, která bude obsahovat klíčové prvky knowledge managementu, tzn. vybudování systému učení se vlastními zkušenostmi, znalostmi a sdílením unikátních postupů a dobré praxe k maximálnímu využití interního potenciálu zaměstnanců k odbornému růstu jich samých a potažmo celé organizace. Tuto komplexní metodiku/učebnici Knowledge managementu strojírenských firem MSK rozpracujeme dále do dílčích metodik pro tyto dva vybrané procesy, které jsou klíčové z hlediska jejich vlivu na konkurenceschopné postavení těchto firem a jejich rozvoje do budoucna. [11]

Tento projekt bude dle mého mínění velice přínosnou a názornou ukázkou znalostního managementu a jeho implementace v českém prostředí. Výstupem z tohoto programu budou, jak už je zmíněno, vytvoření publikací, vytvoření kurzů a závěrem pořádání workshopů.

Z nabídky školení a literatury plyne, že podkladů a možností pro firmy rozhodnuté zavést ZM je poměrně dost. Druhým hlediskem je kvalita nabízených služeb, kterou z internetových zdrojů nemohu posoudit. Otázkou tedy zůstává, proč dotazované firmy znalostní management nevyužívají a nejsou s ním seznámeny.

6.3 Úspěšné firmy využívající znalostní management

Jak vyplynulo i z dotazníku, pouze 22% dotazovaných firem znalo firmu ze svého okolí, která znalostní management využívá. Důležitým faktorem při motivaci firem k zavedení znalostního managementu (dále jen ZM) je názorná ukázka úspěšné firmy, kde je ZM zavedený a plně využívaný. Mezi tyto firmy patří společnost ČEZ, a.s. Ve své práci čerpám z knihy: [5] Moderní management znalostí. Principy, procesy, příklady dobré praxe. Tato kniha popisuje příklady praxe ze společnosti ČEZ, a.s. a jsou zde názorně vysvětleny metody fungující v praxi. Dle mého názoru v ní však jsou uvedené nástroje, které nemají se ZM mnoho společného.

Dovoluji si prezentovat tvrzení absence benchmarkingu v odvětví znalostního managementu na českém „trhu“. Nepodařilo se mi dohledat firmu nabízející tuto službu. Při hledání podkladů jsem nalezla několik prací od studentů jiných škol, kteří v rámci své diplomové práce zaváděli, nebo hodnotili ZM v určité společnosti. Je tedy zjevné, že ZM v českém prostředí existuje. Bohužel není tak viditelný. Zviditelnění by mohlo pomoci založení instituce, tvořenou odborníky zajišťující patronát nad znalostním managementem. Příkladem by mohl být Kaizen institut zajišťující školení, poradenství, certifikaci v oblasti kaizen.

Potenciál bych viděla v zahraničních firmách, které tuto oblast využívají. Pro potřeby této práce nemám zahraniční nabídku prozkoumanou. Při odkazu na úspěšné zahraniční společnosti bychom mohli také hovořit o možnostech zlepšení pohledu českých manageru na znalostní management.

6.4 Softwarová podpora znalostního managementu

Při pátrání na internetu mě velice zaujala nabídka firmy HP, která nabízí softwarovou podporu znalostního managementu. Jedná se o program nesoucí jméno: Knowledge Resource Planner. Program nabízí aplikace:

Plánování času: Aplikace Knowledge Resource Planner nabízí celou řadu nástrojů pro efektivní plánování času kalendářem synchronizovaným s MS Exchange serverem počínaje a sofistikovaným schvalovacím procesem konče. Uživatel nahlíží na svá data v přehledném týdenním nebo měsíčním kalendářovém pohledu, popř. si hlavní stránku aplikace nastaví tak, aby mu žádané informace poskytovala přímo na první pohled. Zadané události žijí svým životem a jejich status, barva, podrobnosti a další atributy jsou jasným vodítkem ke zjištění, o jakou akci se jedná, kdy a kdo ji vytvořil, a zda-li je od uživatele očekávána reakce jako např. schválení či zamítnutí. [13]

Tyto kalendářové pohledy, do kterých nahlížíme pro vybranou uživatelskou skupinu lze dále filtrovat s ohledem na znalosti uživatele, popř. za pomocí námi vytvořených nebo veřejných znalostních filtrů a získat takto přehled o aktuální dostupnosti znalostních zdrojů v organizaci. [13]

Znalostní plánování: Aplikace nabízí hned několik nástrojů, které nám pomohou zmapovat znalosti lidí a následně tyto lépe rozvíjet, plánovat a případně hlídat jejich dostupnost. Povinností každého uživatele je pravidelně udržovat svůj znalostní profil, což je souhrn informací o znalostech daného uživatele. Tyto mohou být použity pro filtrování kalendářových pohledů, hlídání dostupnosti znalostí při plánování nebo pro zobrazení znalostní matice, nástroje pro přehledné zobrazení znalostních úrovní členů vybrané uživatelské skupiny. [13]

Příkladem praktického užití znalostního profilu může být situace, kdy uživatelé A a B mají unikátní znalost, kterou nemá nikdo jiný v organizaci. Pokud má uživatel A pro určitě období naplánováno volno a pokud existuje znalostní pravidlo hlídající dostupnost této unikátní znalosti, je uživatel B v případě, že si hodlá naplánovat nepřítomnost ve stejném časovém období, aplikací informován, že došlo k porušení tohoto pravidla. Pokud uživatel ignoruje varování a naplánuje si danou akci, je aplikací neprodleně informován jeho nadřízený. [13]

Takový nástroj by mohl být pro zavedení a systémové využívání znalostního managementu ve firmě klíčový, pokud bude využíván plně jeho potenciál. Například při vytipování znalostních pracovníků bude hrát klíčovou roli. Při vyhodnocení dotazníku firmy měly představu o tom, kdo je v podniku znalostní pracovník, na jaké pozici pracuje a věděly, o potřebě individuálního přístupu k takovým pracovníkům. Práce s nimi byla však ve většině případů (pokud dotazované firmy oddělovaly znalostní a neznalostní pracovníky) nahodilá a neřízená. Díky tomuto nástroji by se práce s těmito lidmi stala systematickou, plánovatelnou a zaměstnavatel by získal potřebný přehled pro rozvíjení znalostních pracovníků. Mezi další výhody by patřilo sdílení a uchovávání znalostí jiným způsobem, než jsou firmami zmíněné pracovní instrukce, technicko-organizační postupy atd. Nepodařilo se mi zjistit, jak moc je program tvárný pro konečného uživatele, je-li možná specifická úprava pro danou firmu. V případě možnosti doprogramování pro individuální uživatele (například SAP tuto možnost nabízí), by se do tohoto software mohly zahrnout dotazníky pro zjišťování spokojenosti zaměstnance ve firmě a další podobné prostředky. Jiný software určený jednoznačně ke znalostnímu management, dostupný na českém trhu, jsem nenalezla.

Pro sdílení znalostí v podniku lze použít i další open source softwary. Mezery v těchto SW vidím především v omezeném propojení uživatelů, kteří sice mohou jednoduše ukládat především explicitní znalosti, ale k převodu na tacitní znalosti slouží pouze komunikace ve zprávách, ať už odesílaná jednotlivci, nebo skupině.

7 Závěr

V první podstatné části mé práce je popsána terminologie důležitých pojmů souvisejících se znalostním managementem (dále jen ZM). Je zde dostatečně popsána funkce a význam ZM pro pozdější praktickou část. V teoretické části se jedná především o převzetí definicí a popisů z níže uvedených zdrojů. Dále jsou popsány postupy zavádění ZM a zmíněné bariéry

při zavádění. Proces zavádění je velice komplikovaný. Z uvedených metodik firmy implementaci ZM povětšinou jen čerpají. S firmou se liší proces implementace. Neexistuje univerzální detailní postup, který by byl použitelný pro každou společnost. Tomuto postupu se můžeme přiblížit v obecné rovině. Každá firma bude mít však specifické požadavky odpovídající potřebám organizace.

Stav uplatňování ZM v průmyslových pozicích jsem zjišťovala pomocí stručného dotazníku rozeslaného do podniků ve Středočeském a Plzeňském kraji. Výsledky dotazníku sloužily jako podklad pro návrh rozvoje uplatňování ZM v průmyslových podnicích. Z dotazníku vyplynula poměrně nízká informovanost o metodách ZM. Setkala jsem se při zpracování s názorem, že ZM se vyplatí uplatňovat jen ve velkých nadnárodních podnicích. Ve výstupu lze vidět uplatňování některých nástrojů i u malých firem. Ve velkých nadnárodních společnostech bude znatelnější ekonomický přínos ZM. U menších firem bude mít hlavní význam uchovávání znalostí. Velké podniky mají více odborníků z dané oblasti, u malých firem, kde není zastoupení tak početné, může nastat problém se zastupitelností. V nadnárodních společnostech je většinou více odborníků z jednoho oboru. V malých firmách, jsou tyto lidé zastoupeni v menším počtu, nebo jednotlivě. Systematické využívání firmy uvedly jen minimálně. Jednalo se většinou o nahodilé užívání. Důležitou částí bylo zmapování předávání informací v dotazovaných firmách. Předávání informací opět funguje různými metodami, většinou ale opět neřízeně. V dnešní době mě poněkud překvapilo, jak málo firem se zabývá systematickým sledováním spokojenosti pracovníků a podnikovou kulturou.

Při návrhu rozvoje ZM v průmyslových podnicích bych se především zaměřila na všeobecnou informovanost managementu podniků. Díky pomoci vedoucího mé práce mohu nabídnout i účelné zhodnocení dostupné literatury zabývající se ZM. Základní informace bych zahrnula do manažerských školení a určitě by stálo za to rozšířit nabídku školení zaměřených pouze na téma znalostního managementu s příkladem užití v praxi. Nepostradatelnou součástí, by byl i zmíněný benchmarking. Zároveň by se na trhu měla objevit nabídka poradenství, která byla základem pro rozvoj ZM. Inspiraci bych čerpala například z KAIZEN institutu zprostředkovávajícího školení, poradenství, certifikaci v oblasti metod kaizen.

Jako přínos své práce vidím zmapování aktuálního stavu užívání ZM v průmyslových podnicích a nalezení mezer v šíření tohoto zajímavého oboru. Užívání znalostního managementu v průmyslových podnicích v České republice je dle mého průzkumu zatím na nízké úrovni. Pokud bych v práci pokračovala a dále na ní navazovala, v další fázi bych se věnovala efektivnosti školení a poradenství, které má zásadní vliv na zavádění ZM. V ekonomické situaci poslední doby by se jeho potenciál měl daleko více využívat. Předpokládám, že postupem času dojde k uvědomění potřeby systematického zacházení se znalostmi a většina firem bude konkurenčním okolím donucena zavést znalostní management alespoň částečně.

Seznam použité literatury

[1] BUREŠ, V.: *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi*. Praha: GRADA Publishing, 2007

[2] HOREJC, J, FRIEDEL, J. Znalostní management a DP, 4.10.2011 v Plzni I

[3] MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí v praxi. Tacitní znalosti a jak je řídit*. Praha: C.H.Beck, 2005

[4] MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostních pracovníků.* Praha: C. H. Beck, 2008

[5] PETŘÍKOVÁ, R. a kol: *Moderní management znalostí. Principy, procesy, příklady dobré praxe*. První vydání, Praha: Professional Publishing, 2010

[6] REGAN, E. *Knowledge* 2006.
<http://www.osra.org/2006/regan.pdf>.

[7] SLÁDEČEK, M. *Moc daná znalostmi: Řízení, vývoj a poslední trendy*.
<http://businessworld.cz/reseni-arealizace/
moc-dana-znalostmi-rizeni-vyvoj-a-posledni-trendy-3475>.

[8] TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Druhé vydání, Praha: Professional Publishing, 2004

[9] <http://www.easyproject.cz/knowledge-management-rizeni-znalosti>.

[10] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Moudrost>.

[11] <http://www.a-hra.cz/projekty-op-vk/knowledge-management-strojirenskych-firem/>.

[12] <http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826713_933d/06_bures.pdf>.

[13] <http://h10126.www1.hp.com/services/integrace/knowledge-management.php?id=knowledge-resource-planner#start>.

PŘÍLOHA č. 1

Dotazník stavu uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích

1. **Jaká je velikost Vaší společnosti?**
   (není-li uvedeno jinak, zaškrtněte vždy jedinou správnou odpověď, pokud vyplňujete dotazník elektronicky, označte vybranou odpověď tímto způsobem: odpověď)
   - 1 – 50 zaměstnanců
   - 51 – 100 zaměstnanců
   - 101 – 250 zaměstnanců
   - Více jak 250 zaměstnanců

2. **Jaký je typ Vaší společnosti?**

   - Společnost s ručením omezeným
   - Akciová společnost
   - Státní podnik x Družstvo
   - Jiná forma obchodní společnosti x OSVČ (fyzická osoba)
   - Jiná forma ……..

3. **Setkal jste se s pojmem znalostní podnik nebo znalostní management?**

   - Ano, setkal
   - Ano, setkal, ale nemám o něm přesnou představu
   - Ne, nesetkal

4. **Znáte přínosy zavedení znalostního managementu v podniku?**

   - Ano
   - Ano, ale nemám o něm přesnou představu
   - Ne

5. **Máte v podniku vytipovány tzv. znalostní pracovníky1)* ?**
   (výrazy s číselným indexem jsou vysvětleny v příloze tohoto dotazníku)
   - Ano, využíváme je.
   - Ano, ale využíváme je jen nahodile
   - Ne

6. **Souhlasíte s charakteristikou znalostního pracovníka uvedenou na konci dotazníku?**

   - Ano, plně souhlasím
   - Ano, ale mám jisté výhrady
   - Ne

7. **Víte jak zjistit kdo je znalostním pracovníkem?**

   - Ano
   - Ne

8. **Pracujete se znalostními pracovníky individuálně?**

   - Ano, systematicky
   - Ano, ale spíše jen nahodile
   - Ne

9. Používáte speciální odměny a jiné motivační prostředky pro znalostní pracovníky?

- Ano, důsledně
- Ano, ale spíše jen nahodile
- Ne

10. Víte, na kterých pozicích v podniku by bylo vhodné mít znalostní pracovníky?

- Ano
- Ne

11. Máte vytipovány v podniku tacitní informace [2)*] ?
(výrazy s číselným indexem jsou vysvětleny v příloze tohoto dotazníku)

- Ano
- Ano, ale spíše jen tušíme jejich existenci
- Ne

12. Jste si vědomi rozdílu mezi tacitními a explicitními informacemi?

- Ano
- Ne

13. Znáte zdroje (nositele) těchto informací?

- Ano
- Ano, ale spíše je tušíme, kdo jimi disponuje
- Ne

14. Jaké nástroje pro převod tacitních informací na explicitní [3)] používáte?
(může být označeno více odpovědí, výrazy s číselným indexem jsou vysvětleny v příloze tohoto dotazníku)

- Neformální setkání
- Přenos informací prostřednictvím „vyprávění příběhů“
- Učňovství
- Jiné: ……

15. Jaké další nástroje ZM používáte?

- Pro identifikaci poznatků znalostního managementu:……
- Pro jejich získávání: …….
- Pro jejich uchování: ……..
- Pro jejich šíření: ……
- Pro jejich využívání: …….

16. Použili jste nějakou z metod zavádění znalostního managementu?

- Ano jakou: …….
- Žádnou z popsaných metod
- Ne, žádnou

17. Používáte vzdělávací workshopy k využití znalostního managementu?

- Ano
- Ano, ale ne v souvislosti se ZM
- Ne

18. Zajímáte se o podnikovou kulturu a její zavádění v podniku?

- Ano
- Ano, ale zatím ji zavádíme spíše nahodile.
- Ne

19. Dokážete (vedle tradičních sestav) vytěžit z PIS ještě další znalosti?

- Ano
- Ano, ale ne plně
- Ne

20. Používáte prostředky pro zjištění spokojeností zaměstnanců?

- Ano, systematicky
- Ano, ale spíše jen nahodile
- Ne

21. Jaké prostředky pro zjištění spokojenosti zaměstnanců používáte?

- Dotazníky
- Osobní komunikace
- Jiné: ……
- Žádné

22. Jak byste označil/a stav předávání, toku a sdílení znalostí ve Vaší firmě??

- Výborný
- Velmi dobrý
- Průměrný
- Nedostatečný

23. Víte jaké znalosti potřebujete získat v okolí podniku?

- Ano
- Jen částečně
- Ne

24. Víte co brání zavádění znalostního managementu ve Vašem podniku?

- Ano
- Ne

25. Znáte příklady uplatnění znalostního managementu v podnicích s Vámi srovnatelnými?

- Ano
- Ne

V ……..dne ……2012
Název podniku: …….
Dotazník vyplnil: …….. funkce: ……. Podpis: ……..
Mám zájem o získání výsledků ankety Ano Ne
Adresa pro jejich zaslání…….

Vysvětlení použitých termínů:

1)Znalostní pracovník

Základní vlastnosti znalostního pracovníka: při práci používají více mozek nežli ruce, vydělávají si na živobytí tím, že myslí, jejich znalosti bývají vysoce specializované, často jsou jediní, kdo tyto znalosti v organizaci má, dokáží se neustále učit novému, a to i když pracují především rukama, mnozí z nich jsou vysoce motivováni, touží po osobním rozvoji, stále se vzdělávají, vytvářejí, rozšiřují a používají znalosti, jsou schopni vytvářet vztahy s ostatními lidmi a spolupracovat s nimi, jsou to zdroje kreativity v organizaci, pracují hlavně s tacitní znalostmi, .rádi řeší problémy sami, rádi pracují samostatně.

2)Tacitní znalosti:

Tacitní dimenze znalosti je vytvářena interakcí zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů atd. jedince či skupiny lidí. Je svázána s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Je velmi těžké ji vyjádřit a sdílet. Má vysoce osobní charakter a pracovník, který je jejím nositelem, nemusí o její existenci vědět.

3)Explicitní znalosti:

Explicitní znalosti lze vyjádřit pomocí dat, tedy formálním a systematickým jazykem. Můžeme ji vyslovit, napsat, nakreslit či jinak znázornit, může být skladována a přenášena. Explicitní dimenze znalosti je de facto informace.

PŘÍLOHA č. 2

Srovnání obsahu knih o znalostním managementu

Srovnání obsahu knih o znalostním managementu

	Truneček: Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Profesional Publishing 2003	**Truneček: Management znalostí, C.H.Beck 2004**	**Mládková: Management znalostí v praxi, Profesional Publishing 2004**	**Mládková: Moderní přístupy k managementu Tacitní znalosti a jak je řídit, C.H.Beck 2005**
1. Kontext společ. změn	Kap. 1	Kap. 1		
2. Od průmyslové spol. ke společnosti znalostí	Kap. 2			
3. Koncepty systémů PŘ	Kap. 5			
4. Funkční X procesní	Kap. 6			
5. Znalostní podnik ve znalostní společnosti	Kap. 7			
6. Strategie a výkonnost podniku ve znal. spol.	Kap. 8		Kap. 7	
7. Podnik řízený zákazníkem	Kap. 9			
8. Procesní orientace systému podnik. Řízení	Kap. 10			
9. Intelektuální kapitál podniku	Kap. 11		Kap. 11	
10. Týmově orient. Podnik	Kap. 12			
11. Podniková kultura	Kap. 13			
12. Příklady z praxe	Kap. 14 – 17	Kap. 9		
13. Základní pojmy		Kap. 2		Kap. 2
14. Reciproční discipliny		Kap. 3	Kap. 3	
15. Měření a vykazování majetku zal. na znalost.		Kap. 4	Kap. 14	
16. Vhodné org. struktury		Kap. 5	Kap. 8, 13	
17. Metodika zavádění		Kap. 6	Kap. 12	
18. Výzva jménem učení		Kap. 7		

Srovnání obsahu knih o znalostním managementu

	Truneček: Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Profesional Publishing 2003	**Truneček: Management znalostí, C.H.Beck 2004**	**Mládková: Management znalostí v praxi, Profesional Publishing 2004**	**Mládková: Moderní přístupy k managementu Tacitní znalosti a jak je řídit, C.H.Beck 2005**
19. Učící se organizace		Kap. 8		
20. Znalostní pracovník			Kap. 1	Kap. 1
21. Management znalostí			Kap. 2	
22. Tacitní znalosti			Kap. 4 – 6, 16- 19	Kap. 3, 5-10
23. Trh znalostí			Kap. 9	
24 Znalostní aktiva			Kap. 10	
25. Výzkum v ČR				Kap. 11
26. Metody a nástroje				
27. Úrovně práce se znal.				
28. Rámcové práce				
29. Perspektivisty KM				
30. Post-krizová společnost				

Srovnání obsahu knih o znalostním managementu

	Collison, Parcel: Knowledge management, Computer Press 2005	**Bureš: Znalostní management a proces jeho zavádění, GRADA Publishing 2007**	**Mládková: Management znalostních pracovníků, C.H.Beck 2008**	**Petříková: Moderní management znalostí, Profesional Publishing 2010**
1. Kontext společ. změn	Kap. 1			Kap. 1
2. Od průmyslové spol. ke společnosti znalostí		Kap. 3		
3. Koncepty systémů PŘ				
4. Funkční X procesní				
5. Znalostní podnik ve znalostní společnosti				
6. Strategie a výkonnost podniku ve znal. Spol.				
7. Podnik řízený zákazníkem				
8. Procesní orientace systému podnik. Řízení				
9. Intelektuální kapitál podniku		Kap. 2		
10. Týmově orient. Podnik				
11. Podniková kultura				
12. Příklady z praxe	Dodatky			
13. Základní pojmy			Kap. 2	
14. Reciproční discipliny				
15. Měření a vykazování majeteku zal. na znalost.				
16. Vhodné org. struktury				
17. Metodika zavádění	Kap. 13	Kap. 11 – 13		Kap. 8
18. Výzva jménem učení				

Srovnání obsahu knih o znalostním managementu

	Collison, Parcel: Knowledge management, Computer Press 2005	**Bureš: Znalostní management a proces jeho zavádění, GRADA Publishing 2007**	**Mládková: Management znalostních pracovníků, C.H.Beck 2008**	**Petříková: Moderní management znalostí, Profesional Publishing 2010**
19. Učící se organizace				Kap. 2
20. Znalostní pracovník			Kap. 1, 3-5	
21. Management znalostí	Kap. 2		Kap. 6 – 7	Kap. 3 – 6, 9
22. Tacitní znalosti				
23. Trh znalostí				
24 Znalostní aktiva				Kap. 7
25. Výzkum v ČR				
26. Metody a nástroje	Kap. 6 - 12			
27. Úrovně práce se znal.		Kap. 1		
28. Rámcové práce		Kap. 4		
29. Perspektivisty KM		Kap. 5 - 10		
30. Post-krizová společnost				Kap. 10