

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2004-2007

Martina Karpecká

Management znalostí
Knowledge management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Renata Kocianová**

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji, že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

1.5.2007

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Martina Kasperová', with a long horizontal flourish extending to the right.

0	Úvod.....	5
1	Znalosti a management	7
1.1	Definice pojmu „znalost“	7
1.1.1	Znalostní řetězec	7
1.1.2	Klasifikace znalostí	10
1.1.3	Konverze a vytváření nových znalostí	15
1.2	Znalosti ve vývoji managementu	17
1.2.1	Využití znalostí v historii lidské společnosti	18
1.2.2	Využití znalostí ve vývoji řízení	19
2	Teorie intelektuálního kapitálu	22
2.1	Definice intelektuálního kapitálu	22
2.2	Klasifikace intelektuálního kapitálu.....	23
2.3	Účetnictví intelektuálního kapitálu	26
2.3.1	Metody a nástroje měření intelektuálního kapitálu.....	27
2.3.2	Přínosy měření intelektuálního kapitálu.....	30
3	Teorie managementu znalostí	32
3.1	Definice managementu znalostí	33
3.2	Vztah managementu a řízení znalostí	34
3.3	Pojetí znalostního managementu	34
3.4	Znalostní pracovník.....	37
3.4.1	Znalostní pracovníci v organizaci	37
3.4.2	Rysy znalostních pracovníků	39
3.4.3	Řízení znalostních pracovníků	40
3.4.4	Motivace znalostních pracovníků	42
4	Strategie řízení znalostí v organizaci	44
4.1	Znalostní strategie	44
4.2	Organizační struktura podporující řízení znalostí.....	45
4.3	Podniková kultura podporující řízení znalostí	47
4.4	Trh se znalostmi v organizaci	49
4.5	Prostředí podporující řízení znalostí	50
5	Management znalostí v České republice.....	52

5.1	Faktory rozvoje řízení znalostí v České republice	53
5.2	Rozvoj teorie řízení znalostí v českém prostředí	55
5.3	Česká komerční sféra a řízení znalostí.....	58
6	Závěr	62
7	Soupis bibliografických citací.....	68
8	Bibliografie	71

0 Úvod

Žijeme v turbulentní době znalostní společnosti a ekonomiky, která vyžaduje neustálou reakci na měnící se prostředí. Neobejdeme se bez neustálého vyhodnocování informací, získávání a řízení znalostí.

Tématem mé bakalářské práce je problematika managementu znalostí, kterou jsem si vybrala, neboť je to téma, které mne zajímá jak z hlediska mé předchozí pracovní kariéry personálního manažera, tak i z hlediska mého dalšího profesního rozvoje.

Problematika řízení znalostí je v současnosti velmi aktuální, o čemž svědčí mj. i studie nadnárodní konzultační firmy Accenture (2006). Podle této studie bude během následujících dvou let vyprodukováno více dat a informací než za celou historii lidské společnosti, přičemž 93 % z nich bude v digitální podobě. Problematika efektivního řízení znalostí by se tak měla stát jednou z hlavních priorit většiny společností a je pouze otázkou času, kdy přistoupí k její realizaci i ty, které zatím váhají.

Cílem této práce je teoretické zpracování problematiky řízení znalostí a následná systemizace poznatků. Vzhledem k vymezenému rozsahu této práce není možné detailně postihnout všechny aspekty zvolené problematiky. Toto téma je totiž velmi rozsáhlé a existuje jak mnoho různých úhlů pohledů na něj, tak také mnoho protikladných přístupů k tomu, jak znalosti řídit. Nad rámec teoretického shrnutí se tato práce zabývá nástinem postavení řízení znalostí v tuzemských podmínkách.

Práce je strukturována do pěti kapitol, přičemž v první kapitole jsou definovány základní pojmy, jako je znalost, informace, data, znalostní řetězec, a zároveň jsou zde systemizovány různé druhy klasifikací znalostí. Důležitou součástí této kapitoly je i model konverze a získávání nových znalostí.

Definice znalostního managementu bývá obvykle vymežována na základě tzv. intelektuálního kapitálu. Z tohoto důvodu je druhá kapitola věnována právě teorii intelektuálního kapitálu a zařazena před samotnou teorií znalostního managementu.

Třetí kapitola se věnuje hlavnímu tématu této práce – znalostnímu managementu. Vymezuje pojem řízení znalostí, uvádí řízení znalostí do souvislosti s problematikou obecného managementu, poukazuje na velkou nesourodost a různost jeho pojetí. Stěžejním tématem teorie znalostního managementu je znalostní pracovník; tomuto tématu je zde proto poskytnut odpovídající prostor. V jeho rámci jsou definovány rysy znalostních pracovníků a odlišnosti ve způsobu jejich řízení a motivace.

Čtvrtá kapitola se zabývá kritickými předpoklady úspěšného nasazení znalostního managementu v organizaci. Upozorňuje na faktory, které by měla organizace vzít v potaz a analyzovat před započatím implementace řízení znalostí.

V poslední, páté kapitole je naznačeno postavení znalostního managementu v tuzemských podmínkách. Tato kapitola upozorňuje na kladnou roli českého akademického prostředí při popularizaci znalostního managementu a zároveň poukazuje na problémy, které nejednotný výklad problematiky znalostního managementu způsobuje v komerčním praxi. Také jsou zde definovány bariéry dalšího rozvoje znalostního managementu v komerčním prostředí.

Ráda bych tímto také upřímně poděkovala paní PhDr. Kocianové za vyvolání mého zájmu o problematiku znalostního managementu a za pomoc při vypracování této bakalářské práce.

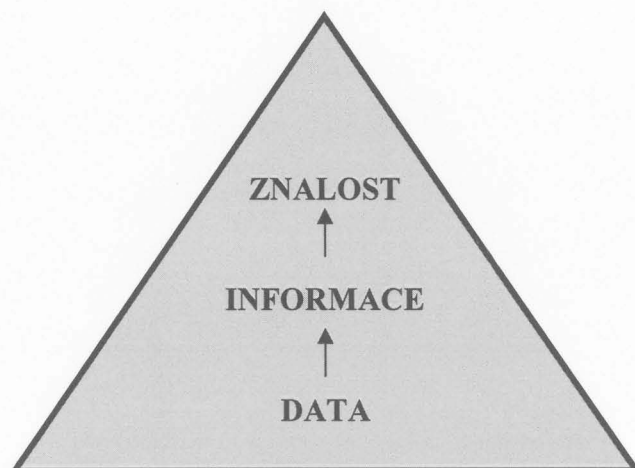
1 Znalosti a management

Každá oblast lidského konání potřebuje pro svůj rozvoj informace a znalosti. Management coby velmi specifická disciplína potřebuje znalosti o to více. Manažeři totiž musí každodenně řešit mnoho úloh, a jsou tedy při jejich řešení a rozhodování o dalším postupu na informacích a znalostech kriticky závislí.

1.1 Definice pojmu „znalost“

1.1.1 Znalostní řetězec

Znalost je pouze jednou ze složek hierarchicky koncipovaného znalostního řetězce, který demonstruje závislost jednotlivých položek pro vznik znalostí.



Obr.1 Znalostní řetězec

Na vzájemnou souvislost a podmíněnost dat, informací a znalostí upozorňují také Checkland a Scholes (in Sklenák, 2001, s. 4): „Technologie pracují s daty, lidé je interpretují jako informace nesoucí význam, které se stávají podnětem pro další jednání. Proces interpretace je kognitivní záležitost, ve kterém stěžejní roli hrají znalosti.“

Základní složkou znalostního řetězce jsou **data**. Tento termín pochází z latinského množného čísla slova „datum“, jehož význam je „něco daného“. Za data je považováno to, co lze monitorovat lidskými smysly. Tato data přitom mohou být vyjádřena symboly (čísla, písmena, zvuk, obraz) nebo může jít o smyslové vjemy (chuť, čich, hmat). Data odrážejí objektivní realitu, avšak bez vazby na okolní události. Data jsou většinou dobře strukturována a vázána na technologii jejich uchování. Soubory takových dat se označují jako databáze nebo datové zdroje. Podle Sklenáka (2001, s. 2) lze z technologického hlediska rozlišovat data **strukturovaná** (fakta, objekty, atributy) a **nestrukturovaná** – tj. data bez dalšího rozlišení a databázového využití (např. obrázky, nahrávky, čísla, dokumenty). Data lze dále klasifikovat **kvalitativně** a pomocí **kvantitativních ukazatelů**.

Ohodnocovat **kvalitativně** lze pomocí:

- nákladů – prostředků, které musíme vynaložit, abychom tato data získali,
- rychlosti – jak rychle je získáváme,
- kapacity – jak velké množství dat máme k dispozici.

Pomocí **kvantitativních ukazatelů** sledujeme, zda:

- máme přístup k datům tehdy, když to potřebujeme,
- data splňují nároky, které na ně klademe,
- rozumíme sdělení, které je v datech zakódováno.

Většina organizací se snaží svá data strukturovat a ukládat do databází. „Škatulkovitý přístup“, kdy organizace vidí smysl ve shromažďování dat, aniž by si dělala starosti s rozlišováním, zda jde o informace, a nebo pouhá data uložená v souborech, ovšem není nijak ojedinělý. Hlavní starostí těchto organizací je tak především nalezení systému či mechanismu, který zajistí uložení všech dat, se kterými tyto organizace pracují, do databází. Nenavazuje však další praktické využití takto shromažďovaných dat.

Další složkou znalostního řetězce jsou **informace**. Jedná se o účelově zpracovaná data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam. Jak udává Drucker (1995, s. 191): „Informace jsou data obohacená o relevantnost a účel.“

Informace je určitý typ zprávy či příběhu, a jen uživatel rozhodne, zda se jedná o informaci. Informace tak poskytuje odpovědi na otázky „kdo?, co?, kdy?, kde?, jak?“, a nabývá význam vzájemným propojením dat a jejich zařazením do kontextu. Hodnota informací má subjektivní charakter a závisí na nákladech, které byly na získání informací vynaloženy a na subjektivním vztahu k nim. Uživatel vytváří z dat informace pomocí ohodnocení relevantnosti – co jsou tedy pro jednoho uživatele data, mohou již pro jiného být informace. Informace lze přitom vytvářet z dat následujícím způsobem:

- kontextualizací – uživatel ví, proč byla data získána,
- klasifikací – uživatel ví, do jaké kategorie informace patří,
- kalkulací – data jsou analyzována pomocí matematických a statistických metod,
- korekcí – data jsou opravena,
- kondenzací – uživatel data sumarizuje.

Nejvýše postavenou složkou znalostního řetězce jsou **znalosti**. Jedna z možných definic pojmu znalosti říká, že: „znalosti... jsou osvojený souhrn teoretických poznatků, představ, pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií...“ (Palán, 2002, s. 247). Znalosti jsou tedy výsledkem záměrného i nezáměrného učení, vnímání, poznání, myšlení, fantazie, zapamatování, praktického experimentování a životní zkušenosti. Znalost lze definovat pomocí pojmu informace, která je zdrojem pro získání znalostí:

$$\text{Znalost} = \text{Informace} + x$$

V tomto vztahu je **x** právě to, s čím informace v mozku interaguje, tedy zkušenosti, dovednosti, předchozí znalosti, ale i hodnoty, principy apod. Znalost je svázána s lidskou činností, kde převážnou část **x** tvoří akce. Znalosti lze vytvářet z informací pomocí:

- srovnávání – tj. srovnáváním nových informací s tím, co je již známo z podobných či jiných situací,
- souvislosti – hodnocením významu informace pro rozhodování a činnost,

- spojování – hledáním vztahů a souvislosti mezi již získanými znalostmi,
- konverze – získáváním a porovnáváním názorů jiných lidí na příslušnou informaci.

Se znalostmi nelze pracovat pomocí informačních technologií jako s daty a informacemi, neboť řízení znalostí je založeno na práci s nositeli znalostí – lidmi. Znalosti jsou považovány za kapitál vytvářený v myslích lidí a jejich význam se projevuje prostřednictvím činnosti. Jedná se o kapitál s vysokou mobilitou, která umožňuje svému nositeli větší autonomii a svobodu. Je to jediný druh kapitálu, který disponuje specifickou vlastností – sdílením se nespoteřovává: „Znalost... má tu zvláštnost, že se produktivním používáním neopoteřovává, neubývá jí, neničí se. Naopak má sklon nabalovat na sebe další znalost. Existující znalost hubí jen jiná, vyšší, pokročilejší znalost. Eroduje i odstraňuje ji zastarání a nástup nového poznání.“ (Jirásek, 2006, s. 102-103)

Pojmu „znalosti“ se někdy používá jako synonyma k pojmu **vědomosti**. Vědomosti jsou informace, které poskytují odpověď na otázku „jak?“ a získávají se memorováním. Znalosti oproti tomu poskytují odpověď na otázku „proč?“ a získávají se procesem aktivního učení. „Znalosti jsou více než know-how (vědět jak). Zahrnují i vědět proč, vědět co, vědět kdo, vědět kde a vědět kdy.“ (Collison, Parcel, 2006, s. 24)

Zvláštním typem znalosti je **moudrost**. Moudrost vychází z minulosti i současnosti, ale dotýká se také budoucnosti. „Moudrost jsou znalosti spojené s určitým postojem. Vyjadřuje komplexní hodnocení (poznání) okolního světa jednotlivcem.“ (Truneček, 2004, s. 14).

1.1.2 Klasifikace znalostí

Obdobně, jako lze přistupovat k definici pojmu znalosti, lze také ke klasifikaci tohoto pojmu přistupovat z mnoha hledisek. V literatuře je popsáno několik typů klasifikací; některé se však od sebe liší pouze použitou terminologií. Mezi nejznámější klasifikace

patří: **explicitní a tacitní znalost, implicitní znalost, Boisotova klasifikace znalostí, Choova klasifikace znalostí, organizační a individuální znalost.**

Autory konceptu **explicitní – tacitní znalost** jsou Nonaka a Takeuchi, kteří definovali dva protikladné typy znalostí:

- **Explicitní znalost** je to, co lze vyjádřit formálním jazykem, to, co lze vyslovit, nakreslit, napsat, znázornit. Explicitní znalost lze tedy formalizovat, strukturovat, ukládat, přenášet a skladovat. Lze ji vyjádřit pomocí dat. Některé zdroje uvádějí, že explicitní znalost je ve své podstatě informací.
- **Tacitní (tichá) znalost** je vytvářena interakcí explicitních znalostí, zkušeností, dovedností, intuice, představ apod. Tento typ znalostí je silně svázán s člověkem, má subjektivní charakter a je velmi těžké jej vyjádřit a přenášet. V literatuře se objevují názory, že je možné tacitní znalosti převádět na explicitní – tento názor zastávají např. Nonaka a Takeuchi. Naproti tomu např. Polanyi zastává názor, že je tento převod nemožný, neboť tacitní znalost je velmi osobní a hluboce zakořeněna v činnosti, angažovanosti a účasti na konkrétní činnosti. Tacitní znalost se při pokusu o formalizaci zničí (Mládková, 2005, s. 30). V literatuře se udává, že přes 90% tacitních znalostí se nachází pouze v myslích lidí; přesto jsou tyto znalosti pro úspěch organizace klíčové. V tacitních znalostech tkví velký potenciál organizací a záleží pouze na těchto organizacích, zda jsou schopny se znalostmi pracovat, využívat je a dále je kultivovat.

V chápání znalostí jsou rozdíly mezi **západní kulturou, která chápe znalosti primárně jako explicitní, a japonskou kulturou, která považuje znalosti primárně za tacitní.** Obě složky se však ovlivňují a doplňují. Lze tedy předpokládat, že ve většině případů se znalost skládá jak ze složky tacitní, tak také explicitní, a že obě tyto složky lze od sebe oddělit jen obtížně. Tento vztah mezi explicitní a tacitní složkou je přitom velmi důležitý pro tvorbu znalosti a další práci s ní. „Příliš mnoho pozornosti věnované explicitní složce znalosti může vést k ‚paralýze díky analýze‘, příliš velká závislost na

tiché složce pak k nezdravé závislosti na zkušenostech a úspěchu v minulosti a opomíjení nových informací, nápadů a pohledů.“ (Mládková, 2005, s. 31)

Explicitní a tacitní složka znalosti spolu interagují při činnosti, a to zejména při činnosti kreativní. Např. při výuce řízení auta je tak zapotřebí dlouhého tréninku jednotlivých dílčích činností. Nejprve je nezbytné zkoordinovat procesy řazení, otáčení volantem a přidávání plynu; to vše při vnímání značek, silnice a provozu. Pozornost se koncentruje na dílčí jednotlivosti, které je však zapotřebí provádět souběžně. V určitý moment však začnou být tyto činnosti prováděny automaticky, aniž by byla vědomá pozornost soustředěna na jednotlivé činnosti dílčí. V tento okamžik přebírá vedení tacitní znalost – člověk se nesoustřeďuje na to, jak to dělá, ale soustředí se na to, co dělá (Collison, Parcel, 2005, s 26).

Autoři Nonaka a Takeuchi rozpracovali svůj koncept Explicitní a Tacitní znalosti a doplnili ho o pojem **implicitní znalost**. Jedná se o **formalizovanou tacitní znalost**, tedy znalost, u níž lze předpokládat, že lze určitým způsobem zakódovat a zjednodušit do podoby znalosti explicitní. V tomto konceptu pak tacitní znalost zůstává pouze skutečnou tichou znalostí, kterou nelze formalizovat.

Velmi přehledná je **Boisotova klasifikace znalostí**. Boisot klasifikuje znalosti podle čtyřúrovňové matice:

	Nerozptýlená znalost	Rozptýlená znalost
Kodifikovaná znalost	Patentovaná znalost	Veřejná znalost
Nekodifikovaná znalost	Osobní znalost	Znalost ve všeobecném podvědomí

Tab. č. 1 – Boisotova matice (zpracováno podle Mládkové, 2005, s. 32)

Podle této matice lze definovat čtyři druhy znalostí:

- **Patentovaná znalost** vzniká v určitém kontextu, je kodifikovaná a pro její pochopení a práci s ní je nutné ponechat jí kontextuální souvislost. Je těžké ji dále šířit. Organizace si patentovanou znalost vytváří v souvislosti se svým rozvojem.
- **Osobní znalost** lze jen těžce kodifikovat a přenášet. Její existence je spjata s osobností jedince, jeho zkušenostmi a jeho osobním rozvojem. Tuto znalost lze obtížně sdílet; je nerozptýlená.
- **Znalost ve všeobecném podvědomí** je všeobecně rozšířený, rozptýlený typ znalosti; lze jej do jisté míry kodifikovat. Takovýto typ znalosti je vytvářen na základě osobních životních zkušeností.
- **Veřejná znalost** je kodifikovaná, rozptýlená, mívá strukturovanou formu. Má formu učebnic, článků, knih, vědeckých časopisů, apod. Tato znalost je vhodná pro přenos, nevýhodou je její fixace do všeobecného podvědomí, takže je někdy obtížné ji změnit.

Klasifikace znalostí dle Chooa definuje koncept **explicitní, tiché a kulturní** znalosti, přičemž při definování explicitní znalosti vychází z pojetí Nonaky a Takeuchiho.

- **Explicitní znalost** – je znalost vyjádřená pomocí symbolů, lze ji komunikovat a rozšiřovat. V organizacích může mít podobu věcnou, formální nebo podobu pravidla. Explicitní znalost ve věcné formě je kodifikovaná pomocí symbolů (slova, čísla, fyzické objekty, dokumenty, modely). Lze ji nalézt ve specifikacích, patentech, softwaru, technických nákresech apod. Explicitní znalost ve formě pravidel je zakódována do rutiny standardních postupů, procesů, normativů. Lze rozlišit **čtyři hlavní druhy pravidel**:
 - pravidla plnění úkolů – metody používané organizací k dosahování cílů. Jsou to pravidla důležitá z hlediska koordinace všech činností v organizaci,
 - pravidla uchovávání dokumentů – regulují v organizaci práci s dokumenty,
 - pravidla práce s informacemi – pravidla pro získávání, využívání, uchovávání a distribuování informací,

- plánovací pravidla – definují, jakým způsobem organizace plánuje svou činnost a rozděluje zdroje mezi jednotlivé dílčí činnosti (Mládková, 2003, s. 34).
- **Tichá znalost** – tuto znalost využívají pracovníci k plnění svých úkolů a potažmo i v celém svém životě. Není kodifikovaná a lze ji rozšiřovat pouze omezeně. Nelze ji vyjádřit pomocí pravidel a návodů. Je pevně spjata se svým nositelem a vyvíjí se v čase, přičemž tento vývoj může trvat dlouho. Organizace ji potřebuje pro udržení a další rozvoj své konkurenceschopnosti.
- **Kulturní znalost** – používají ji pracovníci při hodnocení, vysvětlování a ovlivňování reality. Zahrnuje předpoklady, přesvědčení, konvence, touhy a hodnoty, které ovlivňují, zda pracovníci přijmou či nepřijmou informaci, kterou dostali k dispozici. Kulturní znalost je nekodifikovaná a je rozptýlená v organizaci. Kulturní znalost obsahuje normy a hodnoty, které ovlivňují práci se znalostmi. Lze ji rozlišovat následujícím způsobem:
 - slovníková znalost (co) – obsahuje organizační definice, „fráze“, vize, mise, popisy situace apod.,
 - seznamová znalost (jak) – obecné postupy, návaznosti jevů, vztahy mezi nimi,
 - receptury – návody, jak vylepšovat strategii a co je třeba dělat pro úspěch organizace,
 - axiomatická znalost – příčiny té či oné situace (Mládková, 2003, s. 34-35).

Klasifikace **organizační znalosti – individuální znalosti** se pokouší definovat subjektivní a kolektivní podobu znalostí, přičemž rozlišuje:

- **Organizační znalosti**, tedy znalosti celé organizace. Jak upozorňuje Truneček (2004, s. 18), pojem znalost organizace je zavádějící. A to zejména proto, že organizace jako celek nemůže vlastnit „znalost“. Znalosti mají individuální charakter, jsou ukládány v hlavách lidí a organizace vlastní pouze informace a data uložené v databázích, pracovních postupech, literatuře, apod.
- **Individuální znalosti** jsou většinou tacitní znalosti, které nejsou komunikovatelné a jsou subjektivní. Dělí se do dvou dimenzí:

- Dimenze technická – zahrnuje těžko kodifikovatelné dovednosti (know-how). Jedná se o osobní postoje, intuici, inspiraci apod.
- Dimenze poznávací – zahrnuje představy, ideály, hodnoty a emoce, jejichž prostřednictvím je formulováno subjektivní vidění světa (Truneček, 2004, s. 18).

Přestože je v literatuře popsáno více rozdílných klasifikací znalostí, pro účely této práce bude dále použita **základní klasifikace explicitní a tacitní znalosti** s příklonem k definici pojmu tacitní znalosti coby znalosti, se kterou se dá dále pracovat a kterou lze – byť s obtížemi – dále sdílet a využívat.

1.1.3 Konverze a vytváření nových znalostí

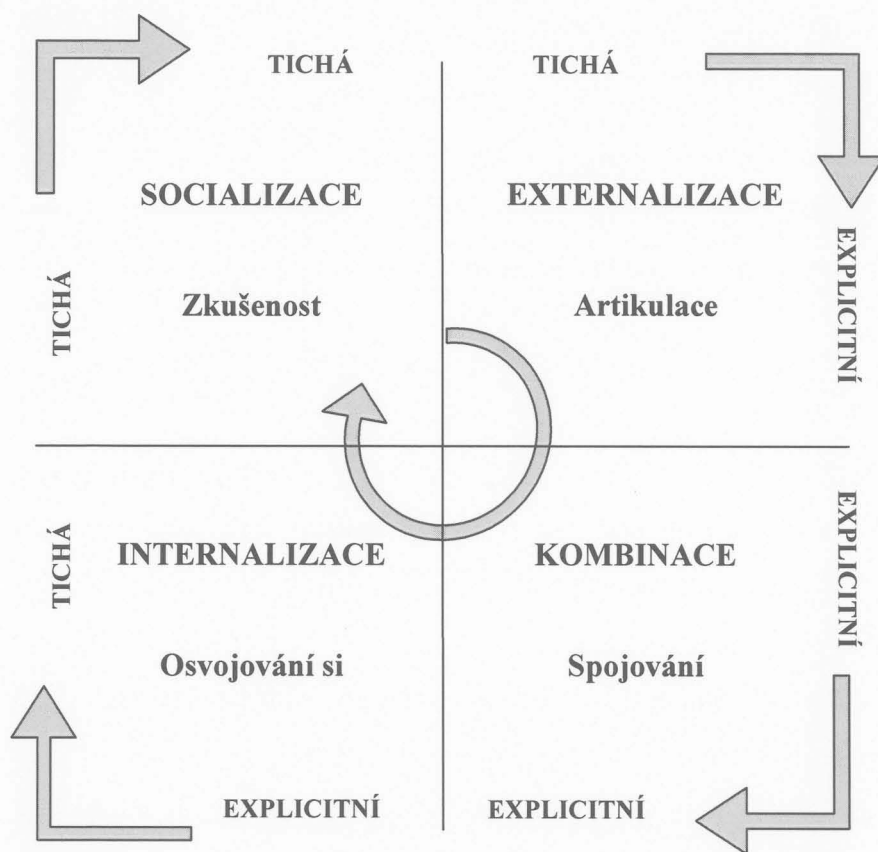
Nonaka a Takeuchi vypracovali **model tvorby nových znalostí – SECI**. Podle tohoto modelu je znalost vytvářena interakcí tiché a explicitní složky. Součástí tohoto procesu jsou interakce mezi lidmi na straně jedné a rozdílnými typy a obsahem znalostí na straně druhé. Jsou přitom uváděny čtyři základní způsoby tvorby znalostí:

- **Socializace je tvorba tacitní znalosti ze staré tacitní znalosti TxT.** Jedná se o proces sdílení, tedy přenos a znovuvytvoření tichých znalostí pomocí tichých znalostí (sdílené zkušenosti). Typickým příkladem sdílení tohoto typu je učňovství. Učeň se učí řemeslu pomocí slov, učebnic, sledováním mistra a praxí. Poté, co si osvojí terminologii a „odsleduje“ mistrovy úkony, se postupně krok za krokem zapojuje do společné práce a začíná přebírat mistrovu tichou znalost. Proces socializace je velmi komplikovaná činnost a je těžké (ale nutné!) ji řídit.
- **Externalizace je tvorba explicitní znalosti ze staré tacitní znalosti TxE.** Při externalizaci je tichá znalost určitým způsobem popsána, formalizována a vyjádřena pomocí znalosti explicitní. Pokud se tvorba nové explicitní znalosti prostřednictvím externalizace zdaří, je daleko snadnější s takto externalizovanou znalostí pracovat. Tuto tvorbu však musí zprostředkovat jiný pracovník než vlastník původní tacitní znalosti, neboť ten to většinou sám nedovede. Na nezávislém člověku je, aby znalost pochopil, zformuloval, charakterizoval

a zpřístupnil ostatním v organizaci. Díky tomu dochází k rozšiřování znalostní základny organizace. Externalizace se uskutečňuje pomocí metafor, analogií a modelů, a proto se při ní velmi osvědčuje vyprávění příběhů.

- **Kombinace je tvorba nové explicitní znalosti ze staré explicitní znalosti ExE.** Jedná se o spojování a kombinování oddělených explicitních znalostí do znalosti nové, která je širší, systematictější a komplexnější než znalosti původní. Vyžívá se přitom kombinace dokumentů, telefonických rozhovorů, schůzek apod. Kombinaci lze rozdělit do tří dílčích procesů:
 - počáteční sběr a kombinace explicitních znalostí a jejich využití k vytváření znalosti nové,
 - další rozšiřování nové znalosti,
 - editace nové znalosti a její opětovné rozšiřování v rámci celé organizace.
- **Internalizace je vytváření nové tacitní znalosti ze staré explicitní znalosti ost ExT.** Tato internalizace probíhá na individuální úrovni, má přínos pro jednotlivce, ale pouze zprostředkovaný dopad na organizaci. Základem je učení se při činnosti. Tímto způsobem vznikají nové mentální modely, různé know-how.

Všechny čtyři typy tvorby nových znalostí probíhají postupně i najednou a dohromady tvoří tzv. **znalostní spirálu**.



Obr. 2 Znalostní spirála (zpracováno dle Mládkové, 2003, s. 23 a Trunečka, 2004, s. 21)

Na začátku je získání nové tacitní znalosti jednotlivcem, následuje její transformace do podoby znalosti explicitní. Ta je standardizována a rozšiřována v organizaci. Takováto explicitní znalost přitom může podnítit vznik další nové, tacitní nebo explicitní znalosti. A spirála pokračuje – dochází k rozšiřování znalostní základny organizace.

1.2 Znalosti ve vývoji managementu

Ačkoliv teprve informační společnost začala považovat znalosti za klíčové pro svůj rozvoj, již dříve bylo nutné informace zpracovávat a znalosti využívat. Znalosti tak hrály významnou roli v každém typu společnosti.

1.2.1 Využití znalostí v historii lidské společnosti

Agrární společnost je založena na zemědělství, které je hlavním zdrojem bohatství. Kapitálem je půda. Lidé přestávají kočovat za lovem a sběrem plodin a začínají se usazovat, pěstovat plodiny a budovat sídla – vesnice. Dělná práce ještě není příliš rozvinutá, ale už se začíná prosazovat směna, díky níž se lidé stávají relativně samostatnými a nezávislymi na svém okolí.

Industriální společnost je výsledkem rozsáhlých a přelomových změn způsobených průmyslovou revolucí. Zemědělství již nedominoje. Hlavním zdrojem bohatství je průmyslová výroba – hlavním aktivem se stává kapitál. Dochází k rozvoji manufaktur, průmyslu a využívání zdrojů energie. Nejde však pouze o technické vynálezy a technologie, dochází ke změně fungování ekonomiky, ke změnám v sociálních strukturách, mocenských vztazích apod. Díky těmto změnám je nutné hledat nové způsoby a pravidla řízení společnosti, ekonomiky i organizací.

Informační společnost je třetí vlnou vývoje lidské společnosti. Za důležitý mezník, který ovlivnil změny vedoucí k informační společnosti, je považováno vypuštění Sputniku do vesmíru. Informační společnost je ovlivňována rozvojem a využitím informačních technologií. Dochází k výrazné globalizaci, k technickým, sociálním, náboženským a mocenským změnám. V důsledku ztráty iluzí a zklamání z dopadů vědecko-technické revoluce dochází ke kritice ideologií, uniformity a nástrojů sociální kontroly. Ekonomické prostředí se mění na nestabilní a nepředvídatelné. Věda a technologie se rychle vyvíjejí, technologický pokrok předbíhá intelektuální a etické dispozice lidstva, kterému umožňuje činy, za něž nemůže unést zodpovědnost. Hlavním aktivem se stávají informace.

Znalostní společnost se datuje zhruba od doby uvolnění původně vojenské technologie WWW (world wide web) pro komerční využití a následného vzniku celosvětové sítě Internet. Informační a komunikační technologie se staly široce dostupnými. Informace jsou díky nim volně přístupné, nastává přesycení informacemi a konkurenční výhodou

se stává schopnost práce s informacemi, umění jejich využití a převádění na znalosti. Začíná se rozvíjet tzv. nová ekonomika, jež je založena na využití znalostí. Od ní se přitom očekává, že vyřeší problémy hyperkonkurence, globalizace apod. Znalost se stává aktivem – nejdůležitější formou kapitálu podniku. Ovlivňuje i další aktiva, která jsou na ní kriticky závislá. Znalosti jsou oproti půdě, kapitálu a informacím aktivem, které je svázáno s nositelem znalosti, a který společnost nebo organizace nemohou přímo vlastnit. I přesto je nutné znalosti řídit a kultivovat obdobně jako ostatní aktiva. Ve znalostní společnosti probíhá rozvoj znalostí jak na teoretické, tak na praktické úrovni. Tradiční výzkumná centra ztrácí svou exkluzivitu, mnoho znalostí vzniká přímo v organizacích. Dochází k posunu role experta a nositele znalostí. Experti nejsou elitou jako nositelé speciálních informací, ale kvůli tomu, že tyto informace a znalosti dokáží využít a vytvořit přidanou hodnotu. Práce se znalostmi velmi ovlivňuje činnost v organizacích a stává se součástí každodenního života. Vytváří se nový typ dělby práce, který mění starý vztah mezi manuální a duševní prací.

1.2.2 Využití znalostí ve vývoji řízení

Rozvoj organizací je závislý na schopnosti sdílení a využívání informací. Znalosti jsou ve znalostní společnosti klíčovým zdrojem, kterému se management organizací musí věnovat – musí s ním nakládat jako s ostatním aktivem. Tato proklamace o znalostech jako základním zdroji bohatství a nejdůležitější konkurenční výhodě je v současnosti používána jako mantra nebo zaklínadlo v řadě organizací. V mnohých případech se však jedná jen o prázdné proklamace. Není lehké řídit znalosti, z nichž většina je spjata se svým nositelem – je ukryta v jeho mysli. Dokonce i Kar-Erik Sveiby uznává, že znalosti nejsou objekt, který lze ovládat a kontrolovat jako materiální aktiva. „Znalosti jsou spíše lidská schopnost než nějaká věc.“ (Kocianová, 2004, s. 182). Z pohledu managementu je tedy nutné brát v úvahu lidský činitel, podporovat jeho nové nápady a kreativitu přinášející vyšší přidanou hodnotu a tím i konkurenční výhodu.

Podle Trunečka (2004, s. 6) prošly názory na využívání lidského potenciálu v řízení organizací následujícími vývojovými etapami:

V etapě **člověk – stroj**, tedy v časech „vědeckého řízení“ Taylora a Forda došlo k výraznému odlidštění práce. Hromadná výroba zacházela s lidmi jako s nemyslícími stroji, na které byl kladen jediný požadavek, a to naprosto přesné a rychlé vykonávání předepsaných operací. Myšlení, zkušenosti, znalosti a kreativita byly na závalu. V ČSR byl zastáncem a šířitelem vědeckého řízení např. Tomáš Baťa.

Druhá etapa **člověk – zdroj** je charakterizována postupným pronikáním myšlenky o nutnosti brát lidský činitel na zřetel (Fayol, Folletová) do vědeckého řízení. Ale teprve představitelé „školy lidských vztahů“ prokázali jeho velký význam. Cílem této „školy“ bylo humanizovat proces práce, přihlídnout k sociálním potřebám dělníků, na které již bylo pohlíženo jako na rovnocenné prvky sociotechnického systému. V českém prostředí se před druhou světovou válkou v organizacích a podnicích nejprve prosazovala disciplína „péče o pracovníky“ nebo také „personální administrativa“, která plnila především administrativní funkce, tj. nábor pracovníků a zabezpečení jejich pracovních podmínek.

V období 2. světové války byl pracovní trh regulován zásahy odpovídající okupační politice (všeobecná pracovní povinnost pro muže ve věku 16-25 let, systém totálního nasazení, aj.) Po 2. světové válce byla tato nařízení zrušena a trh byl regulován dekretem prezidenta republiky o všeobecné pracovní povinnosti.

Ke zlomu došlo po roce 1948, kdy mocenský monopol získala KSČ, která vypracovala nařízení o náboru a rozmisťování pracovních sil. Byla zavedena tzv. plná zaměstnanost, v jejímž rámci byl zaměstnán každý – byť často uměle. Vznikly kádrové útvary, které prováděly kádrovou politiku a personální administrativu. Kádrovou politiku lze přitom definovat jako činnost, která vedla k obsazení klíčových pracovních míst „kádry“ (tj. lidmi, kteří plní záměry KSČ). Kádrová politika patřila k rozhodujícím nástrojům komunistické strany při ovládnutí celé společnosti (Kocianová, 2004, s. 219).

V tržním prostředí, které se začalo vytvářet na počátku 90. let po „sametové revoluci“, tak měla práce s lidmi velmi nízkou prestiž, a to zejména v důsledku pokřivení její funkce komunistickou stranou. Zásadním úkolem byla profesionalizace personálních pracovníků a personální práce. Postupně se podceňované personální řízení (a to mj. i díky využití zahraničního „know-how“) stává důležitým faktorem úspěšnosti organizace a jako takové začíná mít strategický charakter, neboť zabezpečuje správnou kombinaci jak kvantitativní stránky lidského faktoru (množství, struktura, kvalifikace), tak také jeho stránky kvalitativní (motivace, kreativita, výkonnost, podniková kultura).

I přes velké množství teoretických i praktických poznatků jsou však v českých organizacích v oblasti jejich práce s lidmi zatím ještě stále značné rozdíly – některé organizace tak bohužel zůstávají zatím i nadále na úrovni „personální administrativy“!

V etapě **člověk – znalost** je řízení člověka nahrazeno řízením jeho znalostí. Jak ovšem řídit znalosti ukryté pouze v hlavě nositele, které jsou jeho vlastnictvím? Nelze je řídit jinak, než opět řízením člověka, ale jinými nástroji. Nejdůležitějším nástrojem „nového“ řízení člověka je vzdělávání a permanentní učení. Od vzdělávání omezeného pouze na vzdělávání řídicích pracovníků se přechází také k souběžnému vzdělávání dělníků. V současné době je tak již rozlišováno vzdělávání znalostních pracovníků a pracovníků ostatních. Zcela specifický druh vzdělávání a motivování je nutný u vůdců – leaderů, kteří jsou pro úspěch organizace nepostradatelní. Pro nynější etapu využívání lidského potenciálu je tak charakteristické stále širší využití managementu znalostí. Aktuálními otázkami současné doby jsou: co jsou to znalosti, jak znalosti tvořit, jak je udržet, jak je rozmnožovat, jak zvyšovat jejich produktivitu, jak je řídit aj. Těmito otázkami by se měli zabývat především pracovníci vrcholového vedení. Jejich partnery v této oblasti by měli být pracovníci personálních útvarů. Truneček (2004, s. 9) však upozorňuje, že personální management má se znalostním managementem jen více či méně společné cíle. Proto k jejich plné integraci zřejmě v dohledné době nedorazí, neboť zastánci řízení znalostí jsou zatím stále ještě příliš opojeni budoucími možnostmi knowledge managementu, zatímco personální management je zase příliš zakotven v tradičních metodických postupech.

2 Teorie intelektuálního kapitálu

Mezi teorií intelektuálního kapitálu a knowledge managementem existují vazby, jejichž hledání a nalézání je pro řízení znalostí v podniku nezbytné. Intelektuální kapitál podniku lze definovat jako souhrn znalostí, jimiž podnik disponuje. Součástí intelektuálního kapitálu však nejsou pouze znalosti, ale také schopnosti a ochota pracovníků tyto znalosti používat k dosahování cílů podniku. Souvislost mezi intelektuálním kapitálem a řízením znalostí definoval Kay (in Bělohlávek, 2006): „Intelektuální kapitál znamená přínos. Management znalostí je metoda využití tohoto přínosu.“ (Kay in Bělohlávek, 2006, s. 398) Zjednodušeně lze tedy konstatovat, že řízení znalostí je podstatou řízení intelektuálního kapitálu. V této oblasti se tedy otevírá významné pole působnosti jak pro management, tak také pro personalisty. Jejich společným primárním úkolem je přitom zajištění a udržení takového intelektuálního kapitálu, který podnik potřebuje.

2.1 Definice intelektuálního kapitálu

Koncept intelektuálního (nebo také znalostního či vědomostního) kapitálu se objevil v 90. letech minulého století. Pojem **intelektuální kapitál** je používán synonymně s pojmy duševní vlastnictví, intelektuální aktiva, znalostní aktiva. Znalostní aktiva jako první definoval **K. E. Sveiby**, který již v roce 1988 zformuloval koncepci intelektuálního kapitálu, jež bude blíže rozebrána v následující části této práce.

Mezi další autory definující intelektuální kapitál patří např.: **Kocianová, Čech, Dvořáková, Denning**:

- Intelektuální kapitál „lze definovat jako organizované znalosti, které lze použít k vytváření bohatství, jako kapitál založený na znalostech, který organizace vlastní...“ (Kocianová, 2004, s. 173).
- Intelektuální kapitál jsou „všechny znalosti, které zásadním způsobem ovlivňují organizaci...“ (Čech, 2002, s. 50).
- Pojmem intelektuální kapitál chápeme „nehmotné vlastnictví organizace (v podobě znalostí, dovedností a schopností, postupů a procesů, aplikovaných

zkušeností, užívaných technologií, vztahů se zákazníky aj.), které vytváří další hodnotu a konkurenční výhodu podniku na trhu...“ (Dvořáková, 2004, s. 31).

- „Intelektuální kapitál je žargon, kterým ekonomové a účetní označují znalosti...“ (Denning, 2000).

Společně většině vymezení je zdůraznění základního rysu intelektuálního kapitálu, jímž je právě **ochota a schopnost pracovníků využít znalosti ve prospěch organizace, k vytváření jejího bohatství.**

2.2 Klasifikace intelektuálního kapitálu

V literatuře je popsáno několik klasifikací intelektuálního kapitálu; mnohdy se liší pouze použitou terminologií. Z následujících klasifikací však jednoznačně vyplývá nutnost integrovat lidský činitel, procesy a aktiva. Vytvoření konkurenceschopné organizace vyžaduje řízení jak hmotného, tak nehmotného kapitálu (tj. znalostí pracovníků, vztahů s dodavateli apod.). Mezi nejpoužívanější klasifikace patří např.: **klasifikace intelektuálního kapitálu dle Sveibyho a Edvinssona, Armstrongova klasifikace intelektuálního kapitálu a klasifikace intelektuálního kapitálu dle Trunečka:**

První klasifikaci intelektuálního kapitálu vymezili **K. E. Sveiby společně s Leifem Edvinssonem**, jenž byl prvním ředitelem intelektuálního kapitálu v pobočce švédské firmy Skandia Group. Podle této klasifikace jsou součástmi intelektuálního kapitálu:

- **lidský kapitál** – vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, schopností, dovedností, přístup k práci, motivace aj.,
- **organizační kapitál** – technologie vnitřního řízení, patenty, databáze aj.,
- **kapitál zákazníků** – vztahy k zákazníkům, dobré jméno a dodavatelské vztahy (Sveiby, Edvinson in Kocianová, 2004, s. 173).

Armstrongova klasifikace (2002, s. 71) vymezuje tyto složky intelektuálního kapitálu:

- **Lidský kapitál** – znalosti, dovednosti, schopnosti pracovníků.
- **Společenský kapitál** – zásoby a toky znalostí vyplývající ze vztahů vně i uvnitř organizace (pracovníci, partneři, dodavatelé, zákazníci). Společenský kapitál

představuje řadu „horizontálních propojení“ mezi lidmi. Společenský kapitál usnadňuje lidskému kapitálu realizovat jeho potenciál.

- **Organizační kapitál** (taktéž strukturální kapitál) – institucionalizované znalosti vlastněné organizací, databáze, manuály apod. Organizační kapitál lze rozvíjet pomocí řízení znalostí.

Další klasifikací, která odpovídá Edvinssonovu rozčlenění, je **Trunečkova klasifikace** (2004, s. 36-37), která však používá jinou terminologii:

- **způsobilost zaměstnanců** (odpovídá lidskému kapitálu u Edvinssona),
- **vnitřní struktura** (odpovídá organizačnímu kapitálu v pojetí Edvinssona),
- **vnější struktura** (odpovídá kapitálu zákazníků dle Edvinsonna).

Z výše uvedených klasifikací lze vyvodit, že organizaci a její efektivnost ovlivňují tyto dimenze – lidský kapitál, organizační kapitál a zákaznický kapitál. Interakce mezi těmito dimenzemi umožňuje vytvářet zdroj bohatství organizace a zvyšovat její tržní hodnotu. Interakci jednotlivých dimenzí lze znázornit pomocí dvojrozměrného modelu:

	Lidský kapitál	Organizační kapitál	Zákaznický kapitál
Lidský kapitál	Osobní vztahy a vazby mezi pracovníky	Způsob, jak pracují pracovníci s informacemi, technologiemi, procesy; vytváření podnikové kultury	Vztah pracovníků k zákazníkům a jejich potřebám
Organizační kapitál	Informace a technologie v majetku organizace, procesy, vliv kultury na pracovníky	Interakce mezi technologiemi, informačními systémy, procesy a kulturou	Adekvátnost procesů, informačního, technologického zabezpečení a podnikové kultury vzhledem k potřebám zákazníků
Zákaznický kapitál	Vliv zákazníků na rozvoj lidského kapitálu	Rozvoj technologií, informačních systémů a kultury, procesů, atd. v závislosti na potřebách a požadavcích zákazníků	Vztah mezi požadavky zákazníka a tím, co mu organizace poskytuje

Tab. č. 2 – Interakce jednotlivých dimenzí intelektuálního kapitálu (zpracováno dle Mládkové, 2005, s. 53)

Pojem lidský kapitál evokuje dojem, že lidé jsou v jeho rámci bráni jako něco neživého, co organizace vlastní, s čím nakládá. Organizace ovšem nemůže vlastnit ani lidi, ani jejich znalosti. Nikoli organizace, ale lidé se svými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi jsou těmi, kdo vlastní lidský kapitál. Pracovník nemůže být pro organizaci zdrojem, ale naopak investorem, který investuje svůj čas, energii, znalosti, inteligenci apod. do organizace. Zaměstnanec jako investor očekává návratnost svých

investic do zlepšování svého výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, a to v podobě vyššího výdělku, větší spokojenosti s prací, lepší perspektivy svého kariérního růstu apod. (Armstrong, 2002, s. 72-73).

2.3 Účetnictví intelektuálního kapitálu

Zhruba od poloviny 60. let minulého století se objevují snahy o měření lidského kapitálu. Hovoří se také o účetnictví intelektuálního kapitálu, účetnictví lidí, účetnictví lidského aktiva, bilanci znalostí apod. Hledá se způsob, jakým vykazovat, měřit a řídit nehmotná aktiva, protože má-li se určit skutečná hodnota podniku a jeho perspektivy, je třeba přihlídnout kromě finančních faktorů i k tzv. „měkkým“ faktorům. Řízení intelektuálního kapitálu je považováno za konkurenční výhodu, avšak kvantifikace intelektuální kapitál je dosud obtížná. I přes tyto obtíže však pro měření intelektuálního kapitálu hovoří následující důvody:

- Lidský kapitál je považován za strategický zdroj, za klíčovou složku tržní hodnoty firmy; hodnota lidského kapitálu tak musí být zanesena do účetnictví.
- Objevuje se potřeba využívání informací pro další práci s lidským kapitálem (získávání, stabilizaci, rozvoj, aj.).
- Měření hodnoty lidského kapitálu může být základem pro formulování strategie dalšího rozvoje lidských zdrojů založené na zdrojích, které se týkají rozvoje klíčových schopností organizace.
- Měření lze využít k monitorování pokroku v dosažených cílů v oblasti personálního řízení a celé personální práce.

Cílem účetnictví lidských zdrojů je kvantifikovat hodnotu lidí pro organizaci. Řízení lidí a řízení znalostí je velmi nákladné a je tedy nutné doložit, zda řízení znalostí skutečně funguje a zda opravdu přináší požadovaný efekt pro organizaci.

Na problematiku měření intelektuálního kapitálu existují dva názory:

- **Měření nehmotných aktiv a jejich přínosů je předčasné**, neboť díky nejednotné teorii není smysluplné měření možné. Pokud bude měření založeno na mnoha chybných předpokladech, výsledky budou nepřesné a zavádějící.

- **Měření nehmotných aktiv (i přes nejednotnou teorii) je nutné**, protože jen tak lze odpovědět na otázku, zda je řízení intelektuálního kapitálu úspěšné či nikoliv a zda byly prostředky na něj vynaloženy efektivně.

Jak je tedy stále více patrné, je měření intelektuálního kapitálu žádoucí a v první fázi by mělo být zaměřeno na využití snadno získatelných kvantitativních informací (jako je např. přidaná hodnota na jednoho pracovníka, příjmy z prodeje na zaměstnance, celkový roční zisk v poměru k nákladům na vzdělávání, úspory plynoucí ze zlepšovacích návrhů apod.) Cílem je nalézt jednoduché ukazatele poskytující informace, které mohou být využity pro manažerské a finanční rozhodování.

Podle Dellové a Graysona (1998 in Truneček, 2003, s. 37) je základem těchto měření snaha vyjádřit efekty projevující se na podnikových výkonech ve třech dimenzích:

- **Měření podle výsledků** – management znalostí musí být propojen s podnikovou strategií, proto je preferováno měření důsledků pro konkrétní projekty a procesy.
- **Měření pomocí činností** – sleduje, jak pracovníci vyhledávají, ukládají a využívají informace a znalosti a jak je sdílejí.
- **Skutečné výdaje a příjmy** – náklady na hardware, software, telekomunikace, školení apod.

Dle výše zmiňovaných autorů je dobré dále sledovat ceny akcií společností, zlepšování a měření výkonu a náklady na vědomosti.

2.3.1 Metody a nástroje měření intelektuálního kapitálu

Tradičnímu účetnictví chybí nástroje pro vyjádření hodnoty znalostí. Je to dáno formou a vlastnostmi znalostí. Klasické účetnictví neumí pracovat ani s explicitní formou znalostí – umí započítat pouze hodnotu na základě nákladů vynaložených na pořízení znalostí, nikoliv jejich skutečnou hodnotu. Ještě horší je to při vykazování hodnoty tacitní formy znalostí, která je reprezentována vazbami a vztahy. Proto je klasické účetnictví pro měření intelektuálního kapitálu nevhodné a proto se také pro tyto účely využívají jiné metody a nástroje.

K nejčastěji udávaným nástrojům měření intelektuálního kapitálu patří: **Tobinův ukazatel q**, **intelektuální potenciál přidané hodnoty VAIP**, **znalostní intenzita**, **Rennierovo účetnictví intelektuálního kapitálu**, **Balanced scorecard (BSC)**.

Tobinův ukazatel q je poměrový ukazatel intelektuálního kapitálu organizace, který udává znalostní vyspělost organizace. Tento vztah můžeme vyjádřit následovně:

$$q = \text{tržní hodnota} / \text{účetní hodnota (náklady na nahrazení aktiva)}$$

Nevýhodou tohoto ukazatele je měření tržní hodnoty, která může být ovlivněna a uměle nadhodnocena. Další nevýhodou tohoto ukazatele je skutečnost, že účetní hodnota představuje minulé náklady, zatímco tržní hodnota indikuje očekávaný budoucí zisk. Přesto se v organizacích pro svou jednoduchost s oblibou používá.

Intelektuální potenciál přidané hodnoty - Value Added Intellectual Potential je vypočítáván jako poměr mezi přidanou hodnotou a lidským kapitálem. Vychází z předpokladu, že výsledek práce znalostního pracovníka nemá být měřen podle jím odpracovaného času, ale musí odpovídat jím vytvořené přidané hodnotě. Přidaná hodnota je rozdíl mezi celkovými výnosy z prodaného zboží a služeb a vstupy jinými než lidské zdroje. Lidský kapitál je zjednodušeně vyjadřován celkovými náklady na pracovníky, popř. počtem pracovníků. Výhodou tohoto ukazatele je to, že ho lze jednoduše vypočítat z volně dostupných údajů, které o sobě organizace běžně zveřejňují. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že zahrnuje i náklady na práce, které nevyjadřují kreativitu lidského kapitálu.

Znalostní intenzita je zprostředkovaný ukazatel, který indikuje nároky odvětví či organizace na znalosti či na intelektuální kapitál. Můžeme ho měřit pomocí:

- Nákladů na vývoj a výzkum.

- Sledování inovací – procento z prodeje připadající na prodej nových produktů a patentů.
- Znalostních pracovníků - procento expertů, výzkumníků, techniků, odborníků.

Rennierovo účetnictví intelektuálního kapitálu předpokládá vytvoření určitého provizorního meziúčtu, na kterém se po určitou dobu (3-5 let) shromažďují informace o celkové výši investic do intelektuálního kapitálu. Po této době se ukáže, zda vynaložené prostředky byly investicí návratnou či ztrátovou a podle toho jsou v klasickém účetnictví zaúčtovávány. Výhodou využití tohoto meziúčtu je efektivní sledování dlouhodobých aktivit, a to zejména těch vysoce riskantních. Nevýhodou je zejména problematické určení období, po něž by se měly prostředky investované do intelektuálního kapitálu na tomto meziúčtu vést.

Balanced Scorecard BSC vychází z předpokladu, že organizace by měly při komplexním měření výkonnosti zohledňovat vedle nákladů, příjmů a hodnoty majetku také nehmotné zdroje své konkurenceschopnosti. Toto však výše uvedené koncepty založené na finančních ukazatelích nedokáží.

Filosofie BSC říká, že řízení firmy převážně pomocí finančních ukazatelů je jako řízení auta pouze na základě pohledu do zpětného zrcátka. V rámci „systému vyvážených ukazatelů výkonnosti“ (BSC) jsou proto zohledňovány také další perspektivy, a to perspektiva učení se a růstu, zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů:

- **Finanční perspektiva** – např. zisk, provozní zisk, přidaná hodnota, růsty prodeje, cash flow. Je nutné propojit finanční perspektivu s podnikovou strategií a konkrétními cíli organizace.
- **Zákaznická perspektiva** – identifikace vývoje potřeb tržních segmentů a zákazníků stanovením měřítek výkonnosti v cílových segmentech, jako je např. spokojenost zákazníků, jejich loajalita, úspěšnost získávání nových zákazníků, vývoj podílu na relevantních trzích, aj. Zákaznická perspektiva přispívá formulování strategie orientované na zákazníka, jež zajišťuje budoucí vysokou finanční návratnost.

- **Perspektiva interních procesů** – identifikace kritických procesů, ve kterých musí organizace dosahovat vynikajících výsledků. Perspektiva interních procesů musí poskytnout takové výhody zákazníkům, které umožní zákazníkům získat a udržet si je a které přitom umožní naplnit očekávání akcionářů. BSC identifikuje nové procesy, které jsou kritické pro úspěch organizace.
- **Perspektiva učení se a růstu** – zdůrazňuje, že budoucnost mají organizace, jež řídí znalosti a intelektuální kapitál, jež se nepřetržitě učí a rostou – tj. investují do rekvalifikace zaměstnanců, rozvíjejí potenciál pracovníků, kultivují firemní kulturu, zlepšují využití informačních a telekomunikačních technologií apod.

Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC. Management má tak v tomto rámci k dispozici přehled, jakou přidanou hodnotu přináší organizaci jednotlivá oddělení, skupiny, týmy a jednotlivci a jak přispívají k naplňování organizačních i osobních cílů. BSC tedy neindikuje jen krátkodobou výkonnost, ale zároveň odhaluje příležitosti a možnosti růstu dlouhodobé výkonnosti a konkurenceschopnosti. Předpokladem je vyváženost ukazatelů ve všech čtyřech perspektivách, tj. vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli organizace (Kaplan, Norton, 2000, s. 19), a průběžná aktualizace jejich cílových hodnot a jejich celkové struktury podle měnících se vnějších podmínek. Výhodou této metody je komplexní měření výkonnosti celé organizace na strategické úrovni a zohlednění přínosu nehmotných aktiv pro organizaci. Její strategický rozsah je zároveň její nevýhodou, protože celá metoda BSC se týká každého člověka, každého vztahu a každého procesu ve firmě, a v důsledku toho je její zavedení a průběžné využití velmi složité a nákladné.

2.3.2 Přínosy měření intelektuálního kapitálu

Účetnictví lidského kapitálu poskytuje informace důležité pro manažerské a finanční rozhodování. Prokazuje, zda byly investice do zvyšování intelektuálního kapitálu úspěšné a zda přinesly očekávaný efekt. Důležitým efektem účetnictví lidského kapitálu je získání zpětné vazby, která managementu indikuje, zda je práce se znalostmi ve firmě efektivní. Takto získávané informace jsou pak základem pro další zvyšování efektivity řízení znalostí.

I přesto, že je účetnictví intelektuálního kapitálu obtížné, je pro organizaci přínosem. Tento přínos lze shrnout v následujících bodech:

- Lidé v organizaci lépe využívají znalosti, lépe získávají nové dovednosti, lépe se daří vytvářet nové produkty, zvyšuje se kvalita.
- Rostou inovace, efektivita a pracovní morálka.
- Zdokonaluje se řízení dodavatelských sítí.
- Firma se lépe a důsledněji orientuje na zákazníka.
- Zvyšuje se flexibilita firmy.

Existují nesporné důvody, proč se pokoušet o kvantifikaci intelektuálního kapitálu. Z výše uvedených informací však vyplývá, že účetnictví lidského kapitálu je velmi nesnadný úkol. Klasické účetní nástroje si neumí s lidským kapitálem poradit, protože ho nelze smysluplně převést na finanční ukazatele. Pokusy o přiřazení finanční hodnoty intelektuálnímu kapitálu a o následné vykazání celkového přínosu intelektuálního kapitálu prostřednictvím finančních ukazatelů naopak jeho hodnotu spíše snižují.

Nedostatkem všech modelů, nástrojů a ukazatelů je subjektivita, nejistota a nedostatek spolehlivosti spočívající v tom, že správnost zvolených ukazatelů nelze jednoznačně kontrolovat a prověřit.

Každý podnik, který se pokouší o účetnictví intelektuálního kapitálu, si tak musí nalézt svou vlastní metodu. Za pomoci specializovaných externích konzultantů je přitom zapotřebí nejdříve definovat, jaké znalosti jsou v organizačním kontextu relevantní, speciální a které naopak přebytečné. Tyto informace pak mohou být využity při definování ukazatelů, které udávají, zda je cílů organizace průběžně dosahováno. Informace o dosažení či nedosažení cílů jsou pak využívány při rozhodování o změnách, které již jsou měřitelné prostřednictvím tradičních ukazatelů.

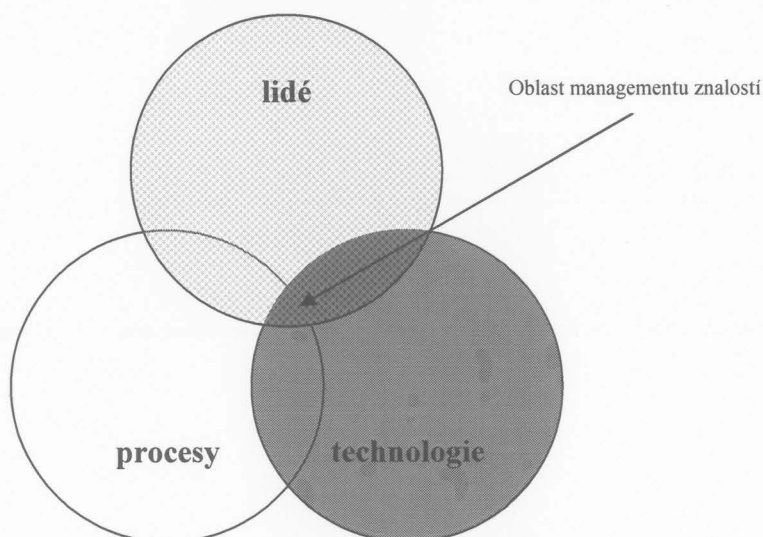
Vývoj v této oblasti je však velmi rychlý a lze tedy předpokládat vznik nových, lépe vyhovujících způsobů kvantifikace intelektuálního kapitálu.

3 Teorie managementu znalostí

Jak již bylo uvedeno výše, byl zájem o znalosti, jejich využívání a další práci s nimi patrný ve společnosti prakticky odedávna. Nutnost řídit znalosti obdobně jako jiná aktiva se však objevila až v době, kdy prudce vzrostl jejich význam coby „strategického zdroje“, tj. zdroje, který je hybnou silou tvorby bohatství. Již Drucker uvedl, že: „znalosti jsou stejně jako elektřina či peníze jistou formou energie, která existuje jen tehdy, vykonává-li nějakou práci...“ (Drucker, 1995, s. 268)

Ve druhé polovině 90. let byl proto zaznamenán výrazný růst zájmu o teorii i praxi managementu znalostí (a/nebo též znalostního managementu, knowledge managementu či řízení znalostí). Management znalostí přitom představuje jistou strategickou aplikaci intelektuálního kapitálu, která vychází z relevantních informačních zdrojů, procesů organizace a znalostí jejích zaměstnanců.

Management znalostí tak můžeme označit za hybridní disciplínu: nejde ani čistě o vědu, ani to není čistě dovednost. Management znalostí by měl propojovat oblasti učení a rozvoje organizace, řízení lidských zdrojů a ICT (informačních a telekomunikačních technologií). Management znalostí se nachází tam, kde se tyto tři oblasti překrývají.



Obr. 3: Grafické znázornění oblasti managementu znalostí (zpracováno dle Collison, Parcel, 2005, s. 21)

3.1 Definice managementu znalostí

V literatuře existuje mnoho definic nahlížejících na management znalostí z různých pohledů. Definice se v přístupu mnohdy liší; někteří autoři pojem vymezují pomocí pojmu intelektuální kapitál nebo znalostní pracovník (viz dále).

Vymezení managementu znalostí tak dosud není zcela jednotné. K problematičnosti jeho vymezení taktéž přispívá také to, že někteří autoři rozlišují pojmy „znalostní management“ a „management znalostí“ a jiní používají tyto pojmy jako synonyma. Pro potřeby této práce jsou tyto pojmy dále považovány za synonymní. Mezi autory definující management znalostí patří např. **Armstrong, Čech, Dvořáková, Katolický, Truneček, Collison a Parcel:**

- „Řízení znalostí se zaměřuje na shromažďování, uchovávání a předávání znalostí a vědomostí akumulovaných v organizaci a týkajících se procesů, metod a činností.“ (Armstrong, 2002, s. 289)
- „Znalostní management je ta část managementu, která řídí proces vytváření, aktualizace a aplikace intelektuálního kapitálu s cílem dosažení prosperity.“ (Čech, 2002, s. 51)
- Management znalostí je „soubor podnikatelských praktik a technologií, které organizace (management) používá při využívání znalostí zaměstnanců pro dosažení lepších ekonomických výsledků. Je to manažerský systém, jehož cílem je naučit, jak plánovat a realizovat inovace, jak lépe využívat myšlenkový potenciál a tím pracovat produktivněji.... Management znalostí představuje jistou strategickou aplikaci intelektuálního kapitálu, která vychází z relevantních informačních zdrojů, procesů organizace a znalostí jejích zaměstnanců...“ (Dvořáková, 2004, s. 42)
- „Knowledge management je cílevědomé řízení tvorby, získávání, sdílení a užití znalostí. Prioritním cílem knowledge managementu je dosažení vyšší prosperity podniku ... Knowledge management přináší schopnost nabídnout: pravé znalosti – pravým lidem – v pravý čas....“ (Katolický, 2004)
- Knowledge management je obecně chápán jako „proces systematického a aktivního řízení a formování znalostí organizace, který se zabývá jak stavem,

tak pohybem znalostí. Stav je prezentován odborností lidí, pohyb představuje způsoby, jakými se znalosti sdílejí.“ (Truneček, 2004, s. 12)

- Knowledge management můžeme definovat jako „rovnováhu lidí, procesů a technologie...“ (Collison, Parcel, 2006, s. 21)

3.2 Vztah managementu a řízení znalostí

Řízení znalostí vychází z předpokladu, že rozvoj a konkurenceschopnost podniku závisí na schopnosti využívání a sdílení informací a znalostí. Dochází k přeměně organizací na znalostní organizace, jejichž management znalosti řídí, čímž zvyšuje produktivitu pracovníků a tím i konkurenceschopnost podniku. Řízení znalostí není nahodilou občasnou aktivitou managementu – jedná se naopak o množinu cílevědomých, komplexních a systémových aktivit. Znalostní management však management (v obecném smyslu) nenahrazuje, ale prolíná všechny manažerské aktivity. Pomáhá prověřit vhodnost existujících trendů pro aplikaci v daném podniku, vytváří lepší prostředí pro zajištění účinnosti zaváděných směrů, přispívá k vyšší úrovni vzdělanosti pracovníků i manažerů a k lepšímu využívání zkušeností. Znalostní management vyžaduje specifický způsob práce a revizi priorit, akcentuje sdílení a užití znalostí, posiluje cílevědomost aktivit a doplňuje jejich množinu o nové aktivity. Řečeno stručně znalostní management tedy: „Akcentuje zájem o lidský faktor.“ (Katolický, 2004).

3.3 Pojetí znalostního managementu

Ve znalostním managementu se rozvíjejí dva přístupy, mezi nimiž nedochází ke vzájemnému propojení. Tyto přístupy vychází z rozdílné interpretace pojmu „znalost“. Tato pojetí můžeme klasifikovat jako tzv. **tvrdý a měkký přístup**, také se hovoří o **technologickém (kognitivistickém) a sociálním (komunikačním) pojetí**. Další klasifikace tyto přístupy popisují z hlediska **japonského a západoevropského (amerického) chápání managementu znalostí**.

Tvrký a měkký přístup k managementu znalostí:

- **Tvrký přístup** – klade prioritní důraz na využití informačních technologií, využívá metody umělé inteligence a matematicko-statistických metod (data-mining, tvorba znalostních systémů, aplikace lingvistiky na práci s texty aj.). Lidský faktor a využívání tacitní formy znalostí hrají v praktickém životě podniku zanedbatelnou roli.
- **Měkký přístup** – prioritně se zaměřuje na využívání a tvorbu tacitních znalostí, skupinové řešení problémů, řízení znalostních pracovníků, proces učení, problematiku učící se organizace apod. Lidský faktor hraje velkou roli, důraz je kladen zejména na využití znalostí v praxi, sdílení znalostí v organizaci.

Zásadní rozdíl mezi **technologickým (kognitivistickým)** a **sociálním (komunikačním) přístupem** je v různé interpretaci znalostí a v různém důrazu kladeném na tacitní a na explicitní znalosti. Technologický přístup je blízký spíše informačnímu managementu a tvrdému přístupu, zatímco: „...sociální pojetí je založené na myšlenkách Ikujiro Nonaky a Hirotaky Takeuchiho (1995), kteří definovali základní teorii knowledge creation.“ (Truneček, 2004, s. 25):

- **Technologické pojetí managementu znalostí** (tvrdé, kognitivistické, západoevropské, IT-Track) – je založeno na využití explicitních znalostí a klade důraz na využívání informačních technologií a znalostních technologií, nástrojů a metod. Znalost je v tomto pojetí objektivní, lze s ní pracovat, ukládat ji a přenášet. Znalost je tedy explicitní a je vázána na určitou činnost či problém. Základem tohoto pojetí je tak kodifikace, uchovávání a přenos znalostí. K tomu slouží vyspělé informační technologie, matematicko-statistické metody, metody z oblasti umělé inteligence. Znalosti jsou ukládány v databázích jako data, mají podobu předpisů, specifikací, formulí a manuálů a ve své podstatě jsou informacemi. Primárním cílem znalostního managementu je v tomto pojetí tvorba, kodifikace, uchovávání a přenos znalostí, které jsou v tomto pojetí spíše informacemi. Důležitým rysem tohoto přístupu je důraz na využití informačních a telekomunikačních technologií. Tento přístup se však již nezabývá sdílením

znalostí v organizaci, dalším využitím znalostí a informací a podporou tvorby znalostí nových.

- **Sociální pojetí managementu znalostí** (měkké, komunikační, japonské, People-Track) – je zaměřeno na zlepšení produktivity a zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Toto pojetí klade důraz na tacitní znalosti, které mají subjektivní povahu. Práce s tacitními znalostmi je složitá, neboť je obtížné tyto informace zachytit, získat, rozkódovat a formulovat. Tyto informace je proto nutné kodifikovat – formulovat, převést do podoby symbolů a čísel, neboť takováto kodifikace je pro sdílení těchto znalostí nezbytná. Pojmy, se kterými se pracuje, nejsou exaktní, ale mají pragmatický charakter. Znalost je zde jakousi dynamickou akcí, jako informace + x, která vede ke splnění organizačních cílů. Základem sociálního pojetí je teorie „knowledge creation“, podle níž je vědění tvořeno a rozšiřováno pomocí vzájemných interakcí – tzv. knowledge conversation (kombinace, internalizace, socializace, externalizace). Organizace nemůže tacitní znalosti tvořit, ale může vytvářet vhodné organizační prostředí, které bude tuto tvorbu znalostí podporovat (Truneček, 2004, s. 26). Sociální přístup zpochybňuje řízení znalostí a upozorňuje, že místo řízení znalostí je třeba řídit pracovníky, vytvářet vhodné prostředí, v němž lidé pracují – a to tak, aby napomáhalo volné výměně a pohybu znalostí, jejich získávání a sdílení. Důraz je kladen na praktické využití znalostí pro práci a jejich sdílení v organizačních strukturách.

Přestože je zřejmé, že oba přístupy jsou v podnikové praxi potřebné a že by bylo přínosné je oba propojit, v praxi k tomu nedochází. Oba přístupy se dále vyvíjejí samostatně a snaha o jejich sblížení dosud není příliš patrná.

Další klasifikace vychází z pohledu zastánců knowledge managementu. Díky japonským zastáncům sociálního přístupu hovoříme o **japonském přístupu**, zatímco technologický přístup je bližší západoevropské a americké kultuře – **západoevropskému (americkému) přístupu chápání managementu znalostí**.

Jiná terminologie je použita při definování **konceptu People – Track a IT – Track**. Na základě klasifikace K. E. Sveibyho lze zjednodušeně říct, že sociální (měkké, japonské, komunikační) pojetí odpovídá spíše konceptu **People-Track**, zatímco technologické (tvrdé, západoevropské, kognitivistické) pojetí zase odpovídá spíše konceptu **IT-Track** (Truneček, 2004, s. 25).

3.4 Znalostní pracovník

Pojem **znalostní pracovník** (knowledge worker) použil poprvé zhruba před čtyřiceti lety Drucker. Obecně se jedná o pracovníka, který disponuje znalostmi. Tento pojem lze definovat jako vlastnosti **elitní intelektuální skupiny** (špičkový vědci, lékaři, umělci a myslitelé, vrcholový manageři) a nebo pomocí Druckerova vymezení znalostních pracovníků, které nazývá **technology** (Drucker, 1994, s. 181). Jako technologové jsou Druckerem nazýváni pracovníky z různých úrovní organizační struktury (nejde tedy pouze o elitu a top management!), kteří vykonávají práci nejen znalostní, ale v některých případech též manuální (tj. nejen. pracovníci v IT, zdravotnictví apod., nýbrž také automechanici aj.) Od znalostních pracovníků se odlišují tzv. **obslužní pracovníci**, tedy pracovníci na linkách hromadné výroby, pomocní dělníci na stavbě aj. (Truneček, 2004, s. 23) Nejčastěji je jako příklad obslužného pracovníka uváděna uklízečka či kopáč. Lze však spekulovat, zda a do jaké míry má např. uklízečka autonomii při uklízení a zda se neposouvá z role čistě obslužného pracovníka k opačné straně spektra použitím např. netradičních kreativních postupů při úklidu.

Konkurenceschopnost firmy a její efektivnost vůbec závisí nejen na počtu znalostních pracovníků, ale především na schopnosti společnosti řídit je, kultivovat a vytěžovat. V centru pozornosti managementu znalostí (a managementu obecně) je tedy zvyšování produktivity znalostních pracovníků.

3.4.1 Znalostní pracovníci v organizaci

Znalostní pracovník se v organizaci vyskytuje na různých úrovních organizační struktury a v různých pozicích. Nejen v českých podmínkách patří mezi znalostní

pracovníky většinou členové vyššího managementu, jako je např. ředitel pro strategický rozvoj, ředitel pro řízení znalostí (Chief Knowledge Officer, zkráceně CKO), ředitel pro informační technologie (Chief Information Officer, zkráceně CIO), manažer řešení pro informační podporu a podporu rozhodování (Information and Decision Solutions, zkráceně IDS) nebo jiní manažeři.

Pracovníci kanadské Kingston University Prof. McKeens se svým asistentem Sandy Staplesem vytvořili na základě výzkumu (dotazování) v organizacích následující portrét znalostního pracovníka:

- vzdělaný
- “výzkumník” – hledá nové znalosti a to jak a kde je získat
- “vždy v čele”
- motivován více výzvou než stimuly
- přijímá zodpovědnost i za druhé
- ochoten riskovat
- řízení znalostí považuje za správnou cestu (McKeens, Staples in Holsapple, 2003, s. 38).

Ač se pojmu znalostní pracovník užívá v organizacích především jako označení pracovníka, který se přímo podílí na projektech knowledge managementu, objevuje se již nové pojetí pozice znalostního pracovníka, které zahrnuje širší náplň práce. Obecně se dá říci, že mezi hlavní úkoly znalostního pracovníka patří:

- aplikace přístupů založených na znalostech a učení,
- vývoj, implementace a kontrola znalostní infrastruktury,
- zabezpečení primárního styku s externími poskytovateli informací a znalostí,
- poskytování zásadních podnětů pro vytváření znalostí,
- podpora již existujících procesů,
- přehled o znalostně orientovaných společnostech a technologiích,
- schopnost dávat dobrý příklad vysoké odbornosti a úspěšnosti ve své činnosti,
- spoluvytváření znalostní strategie a její kontinuální aktualizace (Čech, 2005).

Výše uvedený výčet lze přitom ještě dále doplnit takto: „CKO... na úrovni firemního vedení by měl být prvním z těch, kdo vysvětlují filozofii vzdělávání ostatním členům vedení...a v tomto duchu usiluje o získání patřičných finančních zdrojů pro vzdělávací projekty v rámci firmy.“ Brož (2004, s. 13)

Je logické, že se znalostní pracovníci velmi často rekrutují z řad IT-specialistů, na něž jsou v důsledku extrémně rychlého rozvoje využití informačních technologií kladeny jedny z nejvyšších nároků na neustálé sebevzdělávání a sebezdokonalování. Mezi nejnovější požadavky na IT–profesionály (IDS managery) tak patří spolu se znalostmi technologií také orientace v marketingu, business leadershipu, schopnost komunikace a kooperace (Chládek, 2007). Útvary IT jsou proto často personálně „tunelovány“ a jejich manažeři odcházejí plnit strategické úkoly v rámci organizace. Jedním z příkladů takovýchto personálních změn je tak např. kariérní postup předsedy představenstva a generálního ředitele společnosti Lasselsberger ČR, který byl v této organizaci původně zodpovědný za integraci jejich informačních systémů.

3.4.2 Rysy znalostních pracovníků

Primárně lze rozlišit dva základní typy znalostních pracovníků: **procesně orientované znalostní pracovníky a projektově orientované znalostní pracovníky.**

Procesně orientovaného znalostního pracovníka uspokojuje dlouhodobá kontinuální práce na optimalizaci opakujících se podnikových procesů. Takovýto procesně orientovaný pracovník je tak obvykle „typickým zaměstnancem“, který je velmi spjatý se svou organizací a který má velmi hluboký přehled o procesech a chodu organizace.

Projektově orientovaný znalostní pracovník je zaměřen na realizaci komplexnějších změnových projektů. Svou účast na realizaci těchto projektů chápe jako výzvu, po dokončení projektu očekává, že bude v rámci organizace pověřen realizací jiného, a to ještě složitějšího projektu. Pokud se tak nestane, hledá takovýto pracovník uplatnění v jiné organizaci.

Konkrétní osoby se přitom v rámci výše zmíněné typologie mohou v čase posouvat od jednoho jejího pólu k jeho protipólu – tj. např. původně výrazně projektově orientovaný znalostní pracovník může v některých případech časem „zakotvit“ v některé organizaci s cílem poznat (a průběžně podporovat) její procesy do hloubky, zatímco procesně orientovaný pracovník se naopak může rozhodnout rozvinout své znalosti nabyté v rámci jedné organizace při realizaci změnových projektů v organizacích jiných.

Obecně lze tvrdit, že znalostní pracovník je většinou vysoce specializovaný a velmi kreativní, inovační a talentovaný pracovník s dobrými komunikačními a prezentačními dovednostmi. Znalostní pracovníci se odlišují od ostatních pracovníků také v mnoha dalších ohledech. Především tím, že si podstatně více cenní své **autonomie**. Tito lidé si svou cenu uvědomují a nelze jim nařizovat, jak mají dělat svou práci. Většinou nemají rádi, když je někdo řídí. Jedná se o vysoce inteligentní osoby, které ovšem mohou mít i negativní osobnostní rysy, jako je např. sklon k aroganci, přehlížení spolupracovníků s méně rozsáhlými znalostmi, nižší tolerance k nadřazeným aj.

3.4.3 Řízení znalostních pracovníků

Řízení znalostních pracovníků a jejich pracovních výkonů není v tradičním slova smyslu možné. Jejich náplň práce je obtížně definovatelná, tedy i obtížně měřitelná – byť nástroje pro měření a řízení jejich výkonnosti v dlouhodobějším horizontu samozřejmě nalézt lze. Prioritním úkolem organizace ve vztahu k takovýmto pracovníkům je proto vytváření takového prostředí a pracovních podmínek, které podporují zájem pracovníků sdílet jejich znalosti tak, aby tito pracovníci dosahovali svých individuálních cílů a přitom maximálně přispívali k dosažení cílů organizace.

Produktivita znalostního pracovníka je určována šesti faktory:

- Volba cíle – znalostní pracovník si v daném rámci může zvolit sám cíl své práce, při čemž se ptá: Co je mým úkolem? Co by mělo být mým úkolem?

- Autonomie – znalostní pracovník musí mít autonomii a možnost řídit se ve velké míře sám. Znalostní pracovník je zodpovědný za svůj přínos ke splnění podnikových cílů.
- Nepřetržité inovace – jsou součástí práce znalostního pracovníka. Inovace musí být zabudovány do jeho práce jako systém.
- Nepřetržité učení – rysem znalostního pracovníka je nepřetržité učení a sdílení znalostí a informací, jejich předávání ostatním výukou nebo týmovou prací.
- Jakost práce – produktivita znalostního pracovníka nespočívá v množství vykonané práce, ale v jakosti práce. Otázkou je objektivní hodnocení jakosti práce – doposud je toto hodnocení spíše záležitostí subjektivního úsudku.
- Nový pohled na práci znalostních pracovníků – znalostního pracovníka je nutné považovat za „aktivum“, nikoliv za „nákladovou položku“. Je snaha náklady udržovat a omezovat, zatímco aktiva kultivovat a rozmnožovat – znalostní pracovník by proto měl být považován za kapitálové aktivum (Drucker, 1994, s. 175, 178).

Mezi hlavní úkoly organizace ve vztahu ke znalostním pracovníkům patří:

- Povinnost managementu spravovat a opatrovat aktiva svěřená do jeho péče – tj. získávat a udržet pracovníky disponující znalostmi a systematicky zvyšovat produktivitu práce těchto pracovníků.
- Transformovat zvyšování produktivity jednotlivých pracovníků do zvyšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace.
- Zavést v organizaci management znalostí, aby bylo zabezpečena strategická a systematická práce se znalostmi (Drucker, 1994, tamtéž).

Kritickým úkolem vedení organizace ve vztahu ke zvyšování produktivity znalostních pracovníků je tvorba sdílených hodnot cestou definování a poskytování společné vize. I zde může být nápomocen personální útvar, a to zejména při nalézání a stabilizaci znalostních pracovníků s důrazem na jejich stimulaci a motivaci. Jak zdůrazňuje Evansová (2003, s. 38) role personálních útvarů se rok od roku mění a není pochyb, že

tyto změny budou pokračovat. HR pracovníci se stávají strategickým obchodním partnerem top managementu.

3.4.4 Motivace znalostních pracovníků

Motivace znalostních pracovníků se poněkud liší od motivace řadových pracovníků. Obecně se dá shrnout, že pracovníky motivuje dobrý plat, příjemné pracovní prostředí, jasně definované pracovní úkoly, dovolená navíc, příspěvky na stravu, apod. – tedy vnější stimuly. Naopak pro znalostní pracovníky jsou důležitější vnitřní stimuly. Jak již bylo uvedeno, jedním z jejich klíčových motivátorů je **autonomie**. Znalostní pracovníci totiž nemají rádi omezování, byrokratické příkazy a nařízení.

Požadavek autonomie souvisí s požadavkem na **interaktivní styl řízení**. Jde o kooperativní řídicí styl opírající se o otevřenost, ochotu naslouchat ostatním, respektovat jejich názory a hledat konsensus. Základem kooperativního řídicího stylu je delegování odpovědnosti. Kooperativní styl je založen na těchto základních principech:

- Řízení zaměstnanců prostřednictvím dlouhodobých cílů.
- Decentralizace rozhodnutí – vyšší manažerská úroveň ve firemní pyramidě přebírá pouze ta rozhodnutí, která nelze na nižší úrovni provést.
- Decentralizace odpovědnosti – odpovědnost a odpovídající pravomoci jsou přeneseny do příslušných firemních úrovní (Urban, 2003, s. 283).

Znalostní pracovníky motivuje též **možnost podílet se na tvorbě vizí společnosti, na jejím řízení a také možnost akcií podniku či podílu na jejím zisku**.

Důležitým motivačním prvkem je také **prostředí**, které podporuje kreativitu znalostních pracovníků, inovace a sdílení znalostí. Proto se managementu doporučuje podporovat vznik tzv. **znalostních pracovišť**. Mnohé studie ukázaly, že je to právě fyzická blízkost, která je základem pro udržování neformální konverzace a neformálních schůzek. „Úspěšný program znalostního pracoviště tudíž podporuje možnost používat

„interaktivní zóny“ jak pro týmovou spolupráci, tak pro neformální vzájemné vztahy.“ (Miscovich, 2005, s. 26).

Častým požadavkem kreativních pracovníků je **pružná pracovní doba**, která je pro jejich práci nezbytná. Kreativní práci nelze vymezit pouze pracovní dobu „od sedmi do čtyř“. Vedení by proto požadavek na pružnou pracovní dobu mělo podporovat a touto cestou tak lépe využívat různých aktivačních křivek svých znalostních pracovníků ke zvyšování jejich produktivity.

Co se týká vnějších stimulů, motivují znalostní pracovníky oproti standardním benefitům více **individuální „služby“**, které jim organizace může poskytnout. Zde lze využít např. benefičního programu typu „Cafeterie“, který pracovníkům umožňuje individuální výběr benefitů. Organizace se ovšem nezdá snažit vyjít znalostním pracovníkům vstříc ještě více tím, že jim umožní využívat výhod i nad rámec takovéto „Cafeterie“ prostřednictvím zcela individuálních benefitů.

4 Strategie řízení znalostí v organizaci

Současná teorie knowledge managementu disponuje poměrně propracovanými nástroji a metodologiemi nasazení knowledge managementu v praxi. Mezi nejznámější patří např. strategie zavádění znalostí v podniku podle společnosti Arthur Andersen, nebo „best practices“ Amerického centra pro produktivitu a kvalitu APQC apod. Také výzkumníci Queens University Smithová a McKeens (in Holsapple, 2003, s. 406) prezentují své poznatky z šetření ohledně implementace úspěšného nasazení knowledge managementu a přitom zdůrazňují, že zkoumané firmy neuváděly jako nejvíce kritické pro úspěšné zavedení knowledge managementu technologie, nýbrž prvky sociální interakce a podnikové kultury v organizaci. Zavádění knowledge managementu v organizaci se ve svých skriptech věnuje také Mládková (Mládková, 2005, s. 125).

Cílem této práce není a ani nemůže být detailní popis všech jednotlivých metodologií a nástrojů zavádění knowledge managementu – a to zejména proto, že tyto metodologie a nástroje jsou obvykle chráněným know-how buď konkrétních komerčních, konzultačně-technologických společností, nebo přímo uživatelských organizací, jež do interního rozvoje tohoto know-how investovaly nemalé prostředky a úsilí.

Na základě porovnání informací o těch metodologiích a nástrojích, které jsou dostupné z otevřených zdrojů, však lze v rámci této práce vytýčit alespoň jejich společného jmenovatele, jimž je pět základních kritických předpokladů úspěšného zavádění knowledge managementu v organizaci:

- znalostní strategie,
- organizační struktura,
- podniková kultura,
- trh znalostí,
- prostředí organizace.

4.1 Znalostní strategie

Každá organizace disponuje specifickým okruhem informací a znalostí, které řídí. Řízení znalostí v organizaci se odvíjí od charakteru organizace, její činnosti a vize. Je

třeba zvážit, jaký typ znalostí v organizaci převažuje, neboť od toho se strategie řízení znalostí odvíjí. Pokud v organizaci převažuje práce s explicitními znalostmi, měla by být její znalostní strategie kodifikační. Pokud naopak převažuje práce s tacitními znalostmi, bývá zvolena spíše strategie personalizační:

Kodifikační strategie – je zaměřena především na práci s explicitními znalostmi. Je to strategie podniku, jehož fungování je založeno na opakovaných postupech nebo na produktu, který se jen evolučně obměňuje. Používá velké množství explicitních znalostí, formalizuje je a kodifikuje je. Řízení znalostí v organizaci s převahou explicitních znalostí předpokládá vybudování kvalitního integrovaného informačního systému, využití rozsáhlých databází a také softwarových nástrojů, které umožňují efektivní práci s uloženými daty. Pracovníci takové společnosti mají především schopnosti pracovat s daty z informačního systému a z databází, a to s využitím sofistikovaných softwarových nástrojů, postupů a metod. Jejich kreativita není kritickým předpokladem jejich produktivity.

Personalizační strategie – je založena na práci s tacitními znalostmi. Je to strategie kreativní organizace, organizace poskytující služby nebo nesériové produkty. Řízení s převahou tacitních znalostí předpokládá kladné vztahy mezi lidmi, dobrou komunikaci, inspirující firemní kulturu a také prostředí důvěry, spolupráce a sdílení. K lidem je třeba přistupovat jako k expertům – znalostním pracovníkům. U těchto pracovníků se předpokládají nejen znalosti a zkušenosti z oboru podnikání, ale také schopnosti jednání s lidmi a schopnosti vzájemné komunikace a spolupráce.

Ať už však vedení organizace zvolí strategii personalizační či kodifikační, neměl by přitom zapomínat, že se pracovníci této organizace nemohou práci s opačnou formou znalostí vyhnout že i tyto znalosti mohou ovlivnit efektivnost fungování organizace.

4.2 Organizační struktura podporující řízení znalostí

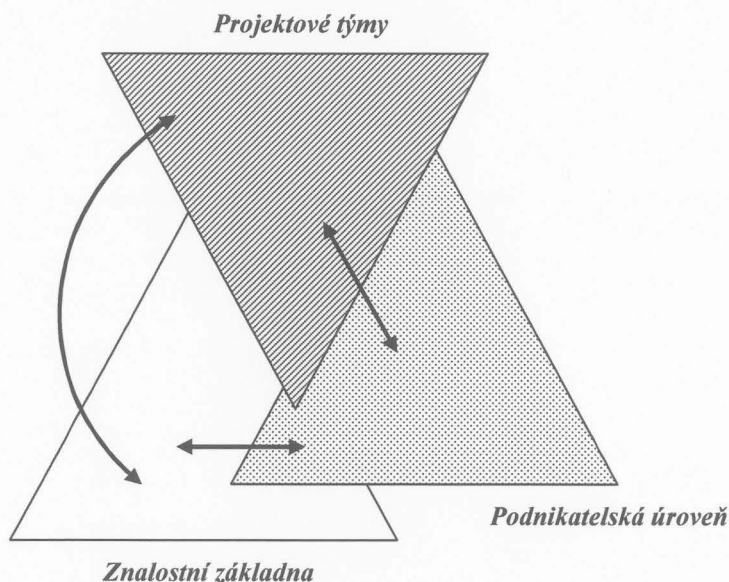
Organizační struktura je jedním ze zásadních faktorů řízení znalostí. Pro efektivní práci se znalostmi je nutné, aby organizace posoudila svou organizační strukturu, neboť

pouze některé organizační struktury podporují řízení znalostí. Např. hierarchická organizační struktura je pro sdílení znalostí nevyhovující, neboť znalosti se v ní coby znak moci vyskytují především „v rukou“ managementu na vrcholu organizační struktury. Takováto organizační struktura je proto bariérou sdílení a přenosu znalostí. Jako vhodnější pro sdílení znalostí se tedy jeví spíše ploché organizační struktury založené na procesním řízení.

Organizační struktura shora dolů zahrnuje i typ klasické organizační struktury pyramidové, která není pro sdílení znalostí příliš vhodná. Nositelem znalostí je zde totiž vrcholový management, který informace rozděljuje shora dolů. Určité znalosti tedy postupují vertikálně, a mají většinou explicitní formu (nařízení, rozkazy, metodiky...). Horizontální sdílení znalostí je omezené, jednotlivá oddělení spolupracují spíše výjimečně. Také k předávání informací zdola nahoru dochází v omezené míře, přičemž které v tomto směru dorazí až nahoru, bývají často zkresleny či zcela znehodnoceny. Vlastnictví informací je chápáno jako výraz moci, sdílení znalostí není podporováno.

U typu **organizační struktury zdola nahoru** se informace nalézají především ve středních a nižších vrstvách struktury. Organizace bývá plochá, většinou procesně řízená, pracovníci na střední a nižší úrovni mívají značné pravomoci, management se věnuje strategickému řízení. Tato organizační struktura podporuje autonomii a spolupráci, která se však většinou odehrává uvnitř jednotlivých týmů, které spolu navzájem komunikují jen omezeně. Pro management je proto řízení znalostí a zajištění jejich volného toku v organizaci obtížné. Tento typ organizační struktury je tak sice pro řízení znalostí vhodnější než předešlý, i přesto však není ideální.

Typ **organizační struktury hypertextové**, kterou definovali Nonaka a Takeuchi, je inspirován snahou vytvořit organizační strukturu, která eliminuje nedostatky obou předchozích typů a která splňuje nároky na proces konverze znalostí. Kombinuje proto přínosy struktury typu shora dolů (jež je lepší pro akumulaci a implementaci nových znalostí) a přínos struktury zdola nahoru (jež je příznivější pro vytváření znalostí) do tzv. hypertextového typu organizační struktury.



Obr. 3: Úrovně hypertextové organizace (zpracováno dle Mládkové, 2005, s. 135).

Tato hypertextová struktura má tři úrovně, které se navzájem prolínají:

- **Znalostní základna** akumuluje znalosti a zajišťuje jejich sdílení (databáze, dokumenty aj.).
- **Podnikatelská úroveň** znalosti používá.
- **Úroveň projektových týmů** znalosti explicitní i tacitní vytváří.

Při hledání vhodné organizační struktury pro konkrétní organizaci musí její vedení zvážit, s jakým typem znalostí tato organizace převážně pracuje, jaké má informační a komunikační toky a nakolik její stávající organizační struktura řízení znalostí podporuje či nikoliv. Ke změnám organizační struktury je však třeba přistupovat citlivě, aby její násilná změny nevyvolaly na straně klíčových pracovníků organizace jejich pasivní či dokonce aktivní odpor k řízení znalostí.

4.3 Podniková kultura podporující řízení znalostí

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována,

ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2002, s. 199) **Podniková kultura** se tedy projevuje ve formách chování pracovníků, v nepsaných zákonech firmy a ve společenských zvyklostech. Z hlediska řízení znalostí je důležité vytvářet takovou firemní kulturu, která umožňuje volné proudění myšlenek, informací a znalostí, jejich sdílení a spolupráci při využívání znalostí a při tvorbě znalostí nových.

V případě, že firemní kultura firmy nepodporuje sdílení a tvorbu znalostí, měla by se organizace pokusit o změnu organizační kultury, která je ale velmi obtížná, Změna organizační kultury tak, aby vyhovovala řízení znalostí, závisí na šesti zásadách, které definovala poradenská skupina Hay Group:

- Důvěra, že lidé chtějí znalosti sdílet.
- Management musí vést příkladem.
- Kapitalismus a demokracie – decentralizace a vytvoření vnitropodnikového trhu, sdílení odpovědnosti a pravomocí.
- Podpora spolupráce.
- Podpora odpovědnosti za sdílení, tvorbu a budování znalostí.
- Definování inspirativní podnikové strategie (Truneček, 2004, s. 58).

Znalostní firemní kultura je složitý, komplexní pojem, který odráží to, že firma přijala znalosti za své významné aktivum, odráží lidské dispozice, myšlení a chování lidí v podniku, které je řízením znalostí výrazně ovlivněno. Znalostní firemní kultura vytváří v organizaci příznivé klima, které podporuje přátelské, uvolněné vztahy mezi lidmi (ať již formální či neformální), jež jsou předpokladem tvorby nových znalostí a jejich sdílení. Dále podporuje jakoukoliv aktivitu a kreativitu vedoucí k rozšiřování znalostní základny. Veškerá činnost organizace – od definování strategických cílů přes informování pracovníků, proměny formální i neformální organizační struktury, odpovědnosti a pravomocí, řízení pracovníků, jejich motivaci až po zlepšování pracovního prostředí – proto v takovémto případě bere na zřetel, že znalosti, jejich řízení, využívání, sdílení a rozšiřování jsou kritickým faktorem efektivního fungování a dalšího rozvoje konkurenceschopnosti organizace.

4.4 Trh se znalostmi v organizaci

Dalším kritickým faktorem úspěšné implementace knowledge managementu je posouzení, zda v organizaci existuje obchod se znalostmi a na jaké je úrovni. Toto směňování znalostí, které bývá také označováno trh znalostí, funguje na určité úrovni v každé společnosti – ať už záměrně, nebo neuvědoměle. Některá literatura označuje trh znalostí za nástroj knowledge managementu. **Koncept trhu znalostí** vychází z předpokladu, že znalosti jsou zboží jako každé jiné a že se s nimi dá jako se zbožím obchodovat (Truneček, 2004, s. 59). Předpokladem pro fungování trhu znalostí je vybudování důvěry, bez kterého se trh znalostí neobejde. Ovzduší důvěry musí být budováno permanentně, v celé organizaci a musí být prosazováno vrcholovými pracovníky shora. Důvěra musí mít jasná pravidla, musí být zabudována i do psaných dokumentů a musí být podporována a motivována. Je nutné budovat prostor pro sdílení znalostí (intranet, neformální setkávání, diskuse, konference, podnikový časopis, aj.).

Vzhledem k tomu, že dochází ke směňování znalostí, musí být také určena jejich cena. Je-li zapotřebí pořídit znalosti z vnějšku firmy, je obvykle nutné zaplatit penězi cenu, která se řídí zákony trhu. Uvnitř firmy se však informace předávají spíše na základě reciprocity, reputace a altruismu. Kupujícím je pracovník, který hledá na trhu znalostí určitou znalost nutnou pro řešení problému či učinění rozhodnutí. Hledá prodávajícího, který danou informací disponuje a který je ochoten mu ji poskytnout.

Některé společnosti taktéž vytvářejí vnitropodnikové účty a směňují informace za peníze. Jedná se o systém tzv. znalostních účtů, kdy se znalosti přenášeny mezi středisky finančně oceňují. Na managementu firmy je pak vytváření takového prostředí, které sdílení znalostí motivuje a podporuje. Manažeři zde tedy plní úlohu tzv. zprostředkovatelů, kteří usnadňují kontakt mezi kupujícími a prodávajícími. Zprostředkovatelem mohou být také databáze, knihovny, podnikový časopis, intranet nebo asistentky a sekretářky.

Autoři této koncepce – Davenport a Prusak – však upozorňují také na určité nedostatky a problémy trhu znalostí:

- Je těžké najít prodejce a dostihnout ho. Není jednoduché zjistit kvalitu poskytnuté informace dříve, než je získána. Ztrácí se tak důvěra, která je nezbytná pro fungování trhu.
- Management málo oceňuje pracovníky, kteří se snaží informace předávat.
- Učení pracovníků v pracovní době není podporováno a bývá naopak trestáno.
- Podpora managerů je proklamací, nenásledují příslušné peněžní odměny.
- V práci se znalostmi se objevují monopoly. Znalosti jsou znakem moci, jsou zadržovány.
- Dochází k úniku mozků v důsledku špatné personální politiky.
- Odmítnutí určité skupiny některých nových znalostí nebo odmítnutí účasti na znalostním trhu (Davenport, Prusak, 1998 in Truneček, 2004, s. 60-61).

Jak již bylo zmíněno výše, ať už použijeme pojem trh znalostí nebo jiný, je zřejmé, že tento trh existuje v každé organizaci. „Obchodování“ se znalostmi přitom může v rámci tohoto trhu probíhat vědomě či nevědomě a může být i „vnitropodnikově“ vedeno na tržních principech. Každá organizace by proto měla vysledovat, jak její trh znalostí funguje, pochopit jeho zákonitosti, posílit jeho výhody a začít ho zcela vědomě podporovat a využívat. Ve většině organizací však dosud panuje konkurenční boj o znalosti a informace, neboť ty otevírají cestu k moci. Znalosti pak nejenže nejsou sdíleny, nýbrž jsou naopak zadržovány.

4.5 Prostředí podporující řízení znalostí

Zejména v japonské literatuře se objevuje pojem **ba**. „Volně přeloženo znamená místo. Jde o kontext, v jehož rámci se znalosti vytvářejí, sdílejí a transformují.“ (Truneček, 2004, s. 61). Je to buď **fyzické místo** (kancelář, místnost), a nebo **mentální** (nápad) či **virtuální prostor** (sít'). Jedná se o prostor, ve kterém se setkává nositel znalosti s prostředím organizace.“ Existují čtyři druhy ba:

- **Ba podněcující sdílení** je místo, které podporuje sdílení pocitů, emocí, zkušeností a mentálních modelů. Zde dochází k socializaci – ke sdílení tacitních

znalostí osobně tváří v tvář. Podněcující ba by mělo napomáhat k odstraňování bariér mezi lidmi, mělo by umožňovat tvorbu sympatií empatie.

- **Ba podněcující dialog** umožňuje externalizaci, tedy konverzi tacitních znalostí na znalosti explicitní. Dochází k využívání dialogů a diskusí, které umožňují osvětlovat mentální modely a rozšiřovat vědomostní základny.
- **Ba systemizující** je většinou virtuální prostor, ve kterém pracovníci využívají informační technologie a databáze. Zde je nová explicitní systematizovaná znalost vytvářena z kombinace různých jiných explicitních znalostí.
- **Ba pro nácvik** umožňuje internalizaci, tj. konverzi explicitních znalostí na tacitní znalosti. Prostředkem je tzv. učňovství. Účelem je předat explicitní znalost od mistra učni, vytvářet a rozvíjet jeho tacitní znalosti prostřednictvím neverbální, osobní a praktické zkušenosti.

V každé organizaci se vyskytují ba v každé z výše uvedených úrovní a jejich interakce urychlují tvorbu, sdílení a předávání znalostí v organizaci. Organizace musí investovat do budování prostoru pro poskytování, sdílení a vytváření znalostí. Pro úspěšné nasazení knowledge managementu by měla organizace provést „audit“ svého podnikového prostředí, a určit, zda odpovídá zásadám a filosofii knowledge managementu.

5 Management znalostí v České republice

Také Česká republika směřuje ke společnosti znalostí. Optimisté dokonce hovoří o tom, že již tam jednou nohou stojí. Pokud ano, je to noha velmi vratká. Ekonomika ČR a také celá česká společnost je totiž zatím značně závislá na levné, málo kvalifikované práci. Tuzemskému prostředí chybí vzdělané, kvalifikované lidské zdroje. Na tuto situaci reaguje i česká politická scéna. Byl vypracován strategický dokument **Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku (2003)** obsahuje mj.: „Cíl 2 – Připravit lidské zdroje v ČR na výzvy, které přináší informační a znalostní společnost.....“ (NVF, MSPV ČR, 2003, s. 3) Jak upozorňuje Potůček (2003), je strategický cíl dosažení společnosti znalostí, který byl formulován mj. i ve výše zmíněném dokumentu, pojat velmi staticky. Vzbuzuje dojem, že lze dosáhnout ideálního stavu vybudováním znalostní společnosti jednou provždy. Do protikladu s tím staví Potůček svůj dynamický koncept publikovaný pod titulem „**Kultivace vědění v klíčový faktor produkce**“. „Základem tohoto pojetí je postupná, nikdy nekončící kultivace pěti klíčových vědomostních procesů (učení, produkce vědění, rozšiřování vědění, aplikace vědění a management vědění) a legislativního, ekonomického, sociálního a kulturního rámce, v němž probíhají.“ (Potůček, 2003, s. 84)

Potůček (2003, s. 95) dále hodnotí aktuální pozici ČR na cestě ke znalostně založené ekonomice (znalostní společnosti) poměrně negativně. ČR zaostává ve vykazovaných tempích hospodářského růstu (ve srovnání se členy EU přijatými společně s ČR). Dalším limitujícím faktorem je nepříznivý demografický vývoj a nedostatečná kvalita lidského kapitálu.

Klíčovými předpoklady dosažení strategických cílů týkajících se vybudování znalostní společnosti (ekonomiky) jsou proto podle Potůčka (2003, s. 111) :

- Změna pohledu na vzdělávací instituce (s tím souvisí i radikální navýšení prostředků vynaložených na vzdělávání a učení vůbec).
- Podpora celoživotního učení společnosti, organizací i jednotlivců.

- Rozvoj informační infrastruktury (rozvoj komunikace, zapojení do mezinárodních projektů apod.)
- Podpora inovací (podpora vědy a výzkumu, podpora konkrétních projektů a konkrétních pracovníků, propojení inovací s komerční sférou apod.)
- Právní rámec (vymahatelnost práva, ochrana duševního vlastnictví apod.)
- Management vědění (změna myšlení všech segmentů společnosti).

Úkolem managementu vědění je přitom „vytvořit takové prostředí, kde je nejrozumnější individuální volbou učit se, investovat do svých schopností, být tvořivý a snažit se využít dostupného vědění k tvorbě svého i společného bohatství.“ (Potůček, 2003, s. 109)

5.1 Faktory rozvoje řízení znalostí v České republice

Jak se v České republice rozvíjí knowledge management? Jak ho využívá komerční sféra? Je v České republice podporován vývoj teorie? Jaké jsou bariéry rozvoje knowledge managementu v ČR?

Na straně jedné Truneček upozorňuje, že „...management znalostí ještě praxe nedocenila“ (2003, s. 187), na straně druhé však poukazuje na velké nadužívání pojmu management znalostí. Jakýkoliv dílčí projekt týkající se informací či dat je totiž často označován jako projekt knowledge managementu (např. projekty e-learningu, dílčí projekty nasazení a rozvoje informačních systémů, intranetové komunikace apod.). Toho hojně využívají zejména dodavatelské firmy, které neváhají jako knowledge management označit kde co. Organizace se přitom pokouší zavádět projekty managementu znalostí buď metodou „pokus – omyl“, nebo naopak za pomoci nadnárodních konzultačních firem (i v těchto případech však bohužel častou taktéž metodou „pokus – omyl“).

Z toho všeho je tedy patrné, že se reálná tuzemská praxe managementu znalostí s teorií spíše mýjí a že se vyvíjí se svým vlastním, na teorii nezávislým směrem – a to mj.

i proto, že v rámci teorie managementu znalostí jsou dosud využívány velmi nejednotné a nevyjasněné základní pojmy.

Na straně druhé je však nesmyslné očekávat, že teorie postup zavádění a realizace managementu znalostí přesně vymezí a vyjasní. Management znalostí je totiž většinou chápán spíše jako cílené vytváření prostředí, ve kterém dochází ke sdílení znalostí a k vytváření znalostí nových zcela přirozeně. Jedná se tedy spíše o systematickou práci na vytváření a dalším rozvoji podnikové kultury, vytváření atmosféry důvěry a spolupráce. Rozvoj knowledge managementu (ať už teoretický či praktický) tak v českých podmínkách limitují **objektivní i subjektivní faktory**:

Společným jmenovatelem **objektivních překážek rozvoje managementu znalostí** v českých podnicích jsou především obtížně měřitelné a vyčíslitelné (tj. zejména vyúčtovatelné) přínosy knowledge managementu. To, co nemá jednoznačně dokladovatelné přínosy (a co někdy nelze ani jednoznačně vymežit a pojmenovat), lze jen obtížně prosadit a obhájit jak před ostatními vrcholovými manažery, tak před vlastníky. Úspěšné zavedení knowledge managementu a jeho další rozvoj proto obvykle není manažery českých podniků vnímán jako kritický předpoklad udržení a dalšího rozvoje jimi řízených podniků. Jako kritická je totiž v tomto ohledu vnímána spíše problematika řízení finančních toků a poslední dobou též v rostoucí míře problematika řešení odvětvově specifické problematiky (jejíž těžiště se podle oboru působnosti příslušného podniku nachází např. ve sféře řízení výroby, řízení logistických řetězců, řízení vztahů se zákazníky apod. – nebo někde na jejich pomezí). Tento převládající postoj vrcholových manažerů většiny českých podniků se tak dá shrnout do výroku:

„Když je v sázce osud firmy, je nutno jednat okamžitě. Není čas na ‚hlubokomyslné‘ teoretické úvahy!“ (Pitra, 2006, s. 24). V důsledku takovéhoho upřednostňování řešení problematiky každodenního operativního řízení před řízením strategickým se tak dá uvažovat o systematickém budování a dalším rozvíjení knowledge managementu v českých podmínkách zatím spíše jen výhledově.

Za **subjektivní faktory limitující rozvoj managementu znalostí** lze považovat konkurenčně laděné vztahy nejen mezi organizacemi, ale také mezi jednotlivci v rámci organizace, i v soukromém životě. Jádrem knowledge managementu je sdílení a předávání znalostí, a to jak kodifikovaných, tak tacitních. Je však na tuto myšlenku společnost (nejen česká) připravena? Podle mého názoru naopak silně konkurenční prostředí a konkurenční povaha života v tržní společnosti takovému sdílení znalostí spíše omezuje či v řadě případů dokonce zcela znemožňuje. Jestliže se nositel znalosti, kterou nikdo jiný nemá, stal expertem, který se užíváním této znalosti živí, nemá důvod se o tuto znalost podělit jinak než za úplatu a nebo výměnou za poskytnutí jiné hmatatelné protihodnoty.

5.2 Rozvoj teorie řízení znalostí v českém prostředí

V České republice funguje řada **sdrůžení, asociací a konzultačních skupin**, které se popularizaci knowledge managementu dlouhodobě věnují. Nelze vyjmenovat všechny, určitě je ale namístě zmínit alespoň **Českou manažerskou asociaci** (ČMA, www.cma.cz), která se problematice knowledge managementu a znalostní společnosti věnuje pravidelně a která využívá svá setkání a ve svých bulletinu pro publikování poznatků z této oblasti. Její čestní členové – Prof. Ing. Jaroslav Jirásek, DrSc, Prof. Ing. Zbyněk Pitra, DrSc a Prof. Ing. Jan Truneček, Csc. jsou dnes již považováni za tuzemské „klasiky“ teorie knowledge managementu a managementu vůbec.

Z poněkud jiného úhlu pohledu se problematikou knowledge managementu, znalostní ekonomiky a znalostní společnosti jako celku pravidelně zabývá **Česká společnost pro systémovou integraci** (ČSSI, www.cssi.cz). Problematika knowledge managementu je zde nahlížena spíše z hlediska tvrdého, technologického přístupu a možností, které v tomto pojetí přináší rozvoj využití informačních a komunikačních technologií. Mezi významné členy ČSSI patří v tomto ohledu např. Prof. Ing. Josef Basl, CSc., který je jejím vicepresidentem pro řízení regionálních a odborných sekcí ČSSI.

Odborných konferencí, které jsou zaměřeny přímo na problematiku knowledge managementu nebo je v jejich rámci věnována této problematice alespoň významnější část jejich programové náplně, se v České republice koná jen málo.

Např. Východočeská univerzita Hradec Králové pořádá již od roku 1999 konferenci **ZNALOSTI** (první dva ročníky pod názvem Dobývání znalostí). Jedná se o konferenci, která je výsledkem mezinárodní spolupráce Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové, Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a slovenského Centra pre informačné technologie FEI TU Košice. Mezi další zajímavé konference, které se problematice knowledge managementu pravidelně věnují, patří např. konference **Business & Information FORUM**, kterou pořádá od roku 2005 každoročně sdružení Tuesday Business Network. Jako hlavní téma 15. ročníku mezinárodní konference **Systémová Integrace 2007**, kterou již od 90. let minulého století pořádá taktéž každoročně Česká společnost pro systémovou integraci, pak bylo zvoleno téma „Informatika v inovacích a globalizaci podnikání“. Toto téma přitom programový výbor konference rozčlenil do dvou hlavních programových bloků s názvy „Obchod s informatickými službami a „Informatika – nástroj inovace a zvyšování výkonnosti podniku“. Jako jedno z dílčích témat této konference pak bylo zvoleno také téma Business Intelligence, Data Miningu a Master Data Managementu.

Tuzemští autoři již také nějaký čas publikují **původní česká díla o knowledge managementu**. Po teoreticky-kompilačně laděných skriptech Mládkové (2003, 2004, 2005) a Trunečka (2004) se začínají objevovat také knihy pojednávající o praktických aspektech využití knowledge managementu. Jedním z posledních příspěvků je kniha **Znalostní management a proces jeho zavádění** (Bureš, 2007). Spolu s již zmiňovanou Mládkovou a Trunečkem se ve svých publikacích zabývají problematiku knowledge managementu např. také Čech, Katolický, Pitra či Jirásek. Tito autoři však publikují spíše kratší příspěvky v různých médiích, a to včetně médií internetových.

V České republice již také byly či právě jsou realizovány teoreticky i prakticky zaměřené **odborné projekty řešení problematiky knowledge managementu a znalostní společnosti**.

Již v roce 2001 byla na území České republiky dokončena realizace tuzemské části celoevropského projektu „**European Survey Of Infomation Society**“, který byl v předchozích dvou letech realizován mezioborovým týmem vedeným Doc. Ing. Vlastimilem Veselým, CSc., MBA, a který pro potřeby Evropské komise i široké evropské veřejnosti monitoroval tehdejší aktuální stav a trendy rozvoje informační společnosti na území ČR.

Závěrem závěru roku 2006 byla prezentována druhá část studie „**Na cestě ke znalostní společnosti – Část druhá: Jak dál.....?**“ (ISEA, 2006), která navazuje na více než dva roky starý první díl „**Na cestě ke znalostní společnosti – Část první: Kde jsme....?**“ (ISEA, 2004). Tyto publikace, které vydal Institut pro sociální a ekonomické analýzy (www.isea-cz.org), poukazyvaly v prvním díle na problémy českého školství a vzdělávání a v druhé části pak přinesly konkrétní doporučení pro jejich řešení. Mezi doporučovaná řešení přitom patřilo např. posílení autonomie jednotlivých škol v otázce pojetí výuky, přenesení důrazu z pouhého poskytování vědomostí na výuku dovedností, vštěpování znalostí a tvorbu postojů, k nimž má vzdělávání vést (ISEA, 2006).

Velmi zajímavým projektem, jehož konečné výsledky však v době zpracování této práce ještě nebyly publikovány, je projekt **KNOMEDIAS: Management znalostí při podpoře činnosti vzdělávací instituce**. Účelem tohoto projektu, na němž pracuje řešitelský tým z Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové pod vedením prof. RNDr. Petera Mikuleckého, CSc., je získání nových poznatků v oblasti aplikace managementu znalostí ve vzdělávacích institucích a další rozvoj metodologií a přístupů, které jsou v této oblasti využívány. Jako hlavní cíle projektu jsou definovány popis vztahu knowledge managementu a e-learningu, analýza základních požadavků při použití různých metodologií a nástrojů, vývoj nových metodologií a přístupů k zavádění knowledge managementu ve vzdělávacích institucích apod.

Dalším projektem, který se zabývá problematikou managementu znalostí, je projekt **Knowledge, Institutions and Gender: an East-West comparative study –**

KNOWING (Vědění, instituce a gender: evropská perspektiva). Koordinátorem tohoto projektu, jenž je financován z fondů 6. rámcového programu Evropské komise v rámci programu „Strukturace evropské výzkumné oblasti“, je Sociologický ústav. Jedná se o mezinárodní srovnávací projekt, který se zaměřuje na procesy vytváření vědění a na institucionální podmínky a souvislosti těchto procesů (ustavování výzkumných institucí a témat, financování výzkumu, možnosti budování vědecké kariéry). Realizace tohoto projektu vedeného Mgr. Marcelou Linkovou byla zahájena v roce 2006 a potrvá do roku 2008.

Management znalostí se stal také **studijním oborem či předmětem**. Řada tuzemských univerzit, mezi něž patří např. **VŠE Praha, Západočeská univerzita Plzeň, Univerzita Hradec Králové, Slezská univerzita v Opavě, Masarykova univerzita Brno aj.**, přímo otevírá předměty týkající se problematiky knowledge managementu. Některé univerzity se taktéž zapojují do řešení projektů týkající se této problematiky.

5.3 Česká komerční sféra a řízení znalostí

Jak již bylo zmíněno výše, je knowledge management v tuzemské praxi využíván relativně nezávisle na vývoji teorie. Po zadání hesla „knowledge management“ do internetových vyhledávačů je přitom zobrazován nespočet odkazů na www-stránky komerčních firem a jimi nabízených produktů či realizovaných projektů, které však s problematikou knowledge managementu mnohdy nemají téměř nic společného. V komerčním pojetí se totiž pod označením knowledge management skrývají nejrůznější, povětšinou technologická řešení a produkty – od groupwarových řešení až po systémy kancelářských aplikací či e-mailové programy. Nejrůznější technologie, produkty či projekty, které pracují alespoň v minimální míře s daty či informacemi (a to jsou prakticky všechny), se tak v očích jejich dodavatelů či uživatelů stávají z určitého úhlu pohledu nástrojem či projektem ze sféry knowledge managementu.

Podrobných „case studies“ o úspěšných projektech ze sféry knowledge managementu, které byly dosud zveřejněny, je oproti tomu poměrně poskrovnu. Je totiž pochopitelné, že i v případě úspěšné implementace knowledge managementu raději nejsou informace

o těchto projektech jejich uživatelé z řad komerčních firem zveřejňovány či dokonce cíleně medializovány, neboť se nezdá dotýkají citlivých firemních procesů a dat nebo jsou jejich uživatelé vnímány jako zdroj konkurenčních výhod, na který není vhodné aktuální či potenciální konkurenci jakkoliv upozorňovat.

Jako příklad úspěšných a veřejně propagovaných implementací knowledge managementu z období poměrně rané fáze jeho rozvoje v České republice je možné uvést např. projekty implementace znalostního systému **RetrievalWare společnosti Convera v Českém Telecomu a České pojišťovně**. V rámci tohoto systému lze volit typ vyhledávání a při jeho využití lze pracovat nejen s booleovskými operátory, ale lze také využít podobnostní vyhledávání. Díky tomu lze nalézt požadované informace dokonce i v těch případech, kdy je ve zdrojových datech překlep či obdobná chyba. K dalším uváděným výhodám tohoto systému patří možnosti jeho využití k vyhledávání na Internetu, možnosti využívání slovníku a možnosti multijazyčné práce s tímto systémem. Znalostní systém tohoto typu byl přitom ve společnosti Český Telecom (později přejmenované na Telefonica O2) implementován především pro potřeby vrcholového managementu, zatímco v České pojišťovně naopak spíše pro potřeby středního nižšího managementu zabývajícího se operativním řízením.

Další úspěšné projekty z novodobější historie tuzemského využití knowledge managementu lze nalézt mezi projekty zaměřenými na řešení problematiky označované jako tzv. **Enterprise Content Management** (zkráceně ECM). Takto označovaná řešení jsou obvykle založena na využití informací ze strukturovaných i nestrukturovaných dokumentů a databází různého typu či formátů, z nichž větší či menší část pochází z externích (a to veřejných i neveřejných) zdrojů. V případě projektů zaměřených na řešení problematiky ECM tak bývají zohledňovány potřeby podpory podnikových procesů a projektů napříč celým podnikem či koncernem, a to s respektováním významu nestrukturovaného obsahu dostupných informačních zdrojů. Řešení zaměřená na řešení problematiky ECM by tak měla každému oprávněnému zaměstnanci umožňovat rychlý a optimalizovaný přístup k dokumentům, sledování jejich změn, vyhledávání i distribuci informací pocházejících z různých zdrojů a mnoho dalších možností.

Mezi významné implementátory řešení ECM patří např. společnost **Logos** (www.logos.cz), která v této sféře uvádí několik zajímavých referencí, jako je např. realizace řešení Rejstříku škol pro Ministerstvo školství. K uváděným hlavním přínosům tohoto řešení patří např. dostupnost a schopnost rychlého vyhledání požadované informace. Základní údaje o školách, pracovnících škol, učebních oborech jsou obdobně jako základní statistiky a reporty dostupné v prostředí intranetu i Internetu prakticky všem pracovníkům Ministerstva školství. Další z uváděných výhod tohoto řešení je jeho uživatelská přívětivost, a to díky využití obdobného uživatelského rozhraní a ovládání, jaké mají běžně používané kancelářské programy. Jednou ze zmiňovaných výhod tohoto řešení je přitom také automatická výměna dat s jinými datovými zdroji a poskytovateli dat, než je samotné Ministerstvo školství.

Mezi společnostmi, které se zabývají vývojem a dodávkami řešení ECM, patří také někteří další tuzemští dodavatelé zakázkových aplikací, jako jsou např. společnosti **Cleverlance**, **Asseco** (dříve PVT) a tuzemská zastoupení nadnárodních systémových integrátorů, jimiž jsou např. společnosti **Accenture**, **Logica CMG**, **Ness**, **TietoEnator** – tj. společnosti, jejichž nejvýznamnějšími zákazníky jsou zejména velké finanční instituce, telekomunikační společnosti či společnosti z odvětví výroby a rozvodu elektřiny, plynu, tepla a vody.

Management znalostí byl definován jako jeden z kritických faktorů ovlivňujících cestu České republiky ke znalostní společnosti. I přesto, že je podpora managementu znalostí proklamována, dalšímu šíření filosofie managementu znalostí v tuzemském prostředí brání zejména fakt, že rozvoj managementu znalostí většina představitelů českých organizací nepovažuje za kritický předpoklad dalšího rozvoje jimi vedené organizace. Důležitým faktorem je silně konkurenčně laděné společenské prostředí, které není pro sdílení znalostí nastaveno. Znalosti jsou považovány za kapitál v a tomto smyslu jsou v české společnosti i uvnitř tuzemských organizací často monopolizovány a zadržovány. Z výše uvedeného vyplývá, že především české akademické prostředí je v tuzemských poměrech kultivátorem knowledge managementu; z jeho řad tak pochází řada osobností,

které propagují myšlenky knowledge managementu v odborných asociacích a sdruženích a které jsou zároveň významnými autory české literatury o této problematice. Akademické prostředí je také významným řešitelem různých grantových odborných projektů týkajících se problematiky znalostní společnosti či přímo problematiky řízení znalostí. I přesto, že se objevuje málo konferencí o knowledge managementu, některé (většinou však komerčně laděné) konference se touto problematikou zabývají alespoň okrajově. S rostoucím zájmem o znalostní management se na českých univerzitách a školách zvyšuje také počet studijních oborů a vyučovacích předmětů týkajících se nejen teoretického podchycení managementu znalostí, ale i jeho praktického využití.

Komerční sféra se naopak vyvíjí zcela nezávisle na vývoji teorie knowledge managementu. V tuzemské komerční sféře převažuje tvrdý, technologický přístup k této problematice, a tudíž je zde většina projektů řešena z hlediska využití nejvhodnějších metodologií, nástrojů a informačních technologií. Velké množství tzv. projektů knowledge managementu je přitom pouhým implementováním některé informačně-telekomunikační technologie. Případových studií o úspěšné aplikaci knowledge managementu je oproti tomu poměrně málo, neboť bližší informace o těchto projektech či dokonce i ty nejzákladnější informace o nich podléhají nezřídka firemnímu tajemství.

6 Závěr

Znalosti hrály klíčovou roli v každém typu lidské společnosti. Zájem o jejich systematické řízení vzrostl až v době, kdy znalosti získaly postavení strategického zdroje. Znalosti se tak staly strategickým kapitálem, který je třeba řídit stejně jako ostatní klíčové zdroje. Na rozdíl od finančního kapitálu mají znalosti specifickou vlastnost: sdílením se nespoteřovávají, neubývají a neničí se, ale naopak mají tendenci na sebe další znalosti nabalovat.

Znalosti se primárně objevují v dvojí formě. První formou je skrytá, tacitní znalost, která je primárně spjata s konkrétním nositelem. Tato forma zahrnuje zkušenosti, dovednosti, know-how a intuici. Druhou formou je znalost explicitní, kterou lze vyjádřit pomocí slov, obrázků a lze ji snadno komunikovat.

Jedním z hlavních rozporů teorie knowledge managementu jsou protichůdné názory na to, zda lze převést tacitní znalost na znalost explicitní cestou její formalizace, aniž by došlo k jejímu znehodnocení. Obě výše zmiňované formy znalostí jsou přitom pro organizace velmi důležité. Navíc je mezi nimi dynamická a kontinuální souvislost a v čase mezi nimi dochází ke vzájemné konverzi. Model konverze SECI vypracovali Nonaka a Takeuchi a použili pro jeho název počáteční písmena anglických slov označujících současně probíhající fáze konverze: socializace – externalizace – kombinace – internalizace.

Znalosti jsou vytvářeny a uchovávány v myslích lidí. K řízení znalostí je tedy nezbytné řízení jejich nositelů. Lidé se svými znalostmi představují intelektuální kapitál organizace, který však zahrnuje nejen všechny znalosti, jimiž organizace disponuje, ale též schopnost a ochotu jejich pracovníků využívat tyto znalosti k dosahování jejich cílů.

Vzhledem k tomu, že lidé se svými znalostmi představují kapitál a podstatnou složku tržní hodnoty organizace, objevuje se již od poloviny 60. let minulého století snaha o zanesení hodnoty lidského kapitálu do účetnictví. Hovoří se o účetnictví

intelektuálního kapitálu, které hledá způsoby jakými vykazovat, měřit a řídit lidská aktiva.

Problematika měření intelektuálního kapitálu je další sférou názorových střetů. První názorový proud poukazuje na to, že díky nejednotné teorii není smysluplné měření možné. Pokud totiž bude měření uskutečněno, bude založeno na mnoha chybných předpokladech a výsledky budou nepřesné a zavádějící. Protikladný názor zdůrazňuje, že vedení organizace potřebuje pro kvalifikované manažerské a finanční rozhodování využívat alespoň základní (jakkoliv nepřesné) ukazatele intelektuálního kapitálu.

Účetnictví lidského kapitálu je velmi nesnadný úkol. Klasické účetní nástroje si neumí s lidským kapitálem poradit, protože ho nelze smysluplně převést na finanční ukazatele. Pokusy o přiřazení finanční hodnoty intelektuálnímu kapitálu a vykázaní přínosu intelektuálního kapitálu prostřednictvím finančních ukazatelů naopak jeho hodnotu spíše snižují. Mezi nejznámější metody využívané k měření intelektuálního kapitálu patří např. Tobinův ukazatel q , Intelektuální potenciál přidané hodnoty VAIP, Znalostní intenzita, Balanced Scorecard, aj.

Nedostatkem všech modelů, nástrojů a ukazatelů je subjektivita, nejistota a nedostatek spolehlivosti spočívající v tom, že správnost zvolených ukazatelů nelze jednoznačně kontrolovat a prověřit.

Každá organizace, která se pokouší o účetnictví intelektuálního kapitálu, si tak musí nalézt svou vlastní metodu. Za pomoci specializovaných konzultačních firem je třeba definovat, jaké znalosti jsou v organizačním kontextu relevantní, speciální a které naopak přebytečné. Tato východiska pak mohou být využita při definování ukazatelů, které udávají, zda je cílů organizace průběžně dosahováno. Informace o dosažení či nedosažení cílů jsou pak využívány při rozhodování o změnách, které již jsou prostřednictvím tradičních ukazatelů měřitelné.

Vývoj v této oblasti je však velmi rychlý a lze tedy předpokládat brzký vznik nových, lépe vyhovujících způsobů kvantifikace intelektuálního kapitálu.

Mezi teorií intelektuálního kapitálu a teorií managementu znalostí existují významné vazby. Management znalostí představuje jistou strategickou aplikaci intelektuálního kapitálu. Vymezení managementu znalostí není zcela jednoduché, neboť v teorii existuje velké množství názorových proudů a pojetí.

Teorie vymezuje dva základní přístupy k managementu znalostí, které vycházejí z rozdílné interpretace pojmu znalost. Toto pojetí můžeme klasifikovat jako tzv. tvrdý, technologický přístup a měkký, sociální přístup. Tvrdý přístup je založen na využití explicitních znalostí a klade důraz na využití informačních technologií, metod a nástrojů. Základem tohoto pojetí je kodifikace znalostí. Naopak měkký přístup vychází z tacitních informací a klade důraz na vytváření vhodného organizačního prostředí, jež sdílení a šíření znalostí umožňuje. Tento přístup zdůrazňuje využití znalostí pro práci.

Stěžejním pojmem teorie knowledge managementu je znalostní pracovník. Obecně se jedná o pracovníka, který znalostmi disponuje a který je také využívá. Jedná se o odborníka ve svém oboru, který je kreativní, inovativní, komunikativní, má dobré prezentační dovednosti aj. Řízení znalostních pracovníků se poněkud odlišuje od řízení pracovníků ostatních. Znalostní pracovníci si obvykle velmi cení své autonomie – a to až do té míry, že většinou nemají rádi, když jim někdo nařizuje, jak mají svou práci dělat. Předpokladem úspěšného řízení znalostních pracovníků je tak zejména využití optimálního řídicího stylu zaměřeného na vytváření prostředí podporujícího kreativitu, sdílení znalostí a důvěru ve vertikálním i horizontálním rozměru organizační struktury.. Také motivace znalostních pracovníků se od běžné motivace liší. Znalostní pracovníky většinou motivují intrinsické prvky – především práce sama o sobě. Mezi další motivátory patří mj. možnost podílet se na tvorbě vizí organizace, řízení organizace a také kreativní pracovní prostředí a specifické služby poskytované organizací jejím pracovníkům.

Současná teorie managementu znalostí sice disponuje určitými nástroji a metodologiemi implementace managementu znalostí v organizaci. Aby však mohla konkrétní

organizace řízení znalostí zavést, musí nejprve zvolit strategii řízení znalostí podle formy převažujících znalostí. Dále je nutné posoudit organizační strukturu – zda brání práci se znalostmi nebo zda tuto práci podporuje.

Kritickým předpokladem managementu znalostí je ale vytvoření takové podnikové kultury, jež bude akcentovat znalosti jako důležité aktivum, které je jedním z kritických předpokladů udržení a růstu konkurenceschopnosti organizace. Znalostní kultura by měla podněcovat spolupráci a sdílení znalostí mezi lidmi a měla by také motivovat vytváření a získávání znalostí nových.

Budování znalostní podnikové kultury je však velmi složité – mělo by se totiž stát systematickým, nepřetržitým procesem, který je managementem podporován a řízen na strategické úrovni. V této souvislosti lze přitom k práci se znalostmi přistupovat ze dvou hledisek. První hledisko předpokládá, že znalosti jsou považovány za zboží, se nímž lze obchodovat. Proto je vytvářen, kultivován a podněcován trh znalostí uvnitř organizace. Ve druhém případě je spíše podporováno prostředí, které umožňuje znalosti efektivně vytvářet, předávat, sdílet a transformovat, aniž by tyto znalosti byly „tržně“ oceňovány.

V řadě tuzemských organizací bohužel doposud nedochází k volnému pohybu znalostí, protože znalosti jsou považovány za prostředek ke získání a udržení moci. Proto nejsou sdíleny, ale jsou naopak zadržovány a vytvářejí se jejich monopoly – a to často i tehdy, když představitelé těchto společností proklamují svou podporu řízení znalostí.

Pro komerční sektor je v České republice charakteristický tvrdý, technologický přístup ke knowledge managementu. Organizace se snaží kodifikovat svá data, systematicky je uložit do databází, často však bez návaznosti na jejich další využití. Komplementární linie knowledge managementu, kterou je práce s tacitními znalostmi, je naopak poněkud opomíjena a pokud k její širší aplikaci dochází, tak často nezáměrně, bezděčně. Tuto nesyntetickou či nestrategickou práci se znalostmi způsobují objektivní bariéry, jimiž jsou např. přetrvávající problémy při definování hmatatelných přínosů implementace knowledge managementu, a z ní vyplývající omezené možnosti vyčíslit jak její celkové náklady, tak také přínosy. Subjektivní příčinou poměrně malého zájmu o implementaci

knowledge managementu je konkurenčně nastavené pracovní i celospolečenské prostředí, jež nejenže nepodporuje volný pohyb informací a znalostí a jejich sdílení, ale právě naopak – podporuje spíše zadržování znalostí, vznik monopolů znalostí apod.

Rozvoj teorie znalostního managementu v českém prostředí je doménou akademického prostředí, které je hlavním popularizátorem této problematiky. Představitelé akademického prostředí jsou řešiteli různých grantových projektů týkajících se znalostního managementu, produkují literaturu o teorii (ale i praxi) znalostního managementu. Na mnoha univerzitách se otevírají vyučovací předměty týkající se managementu znalostí.

Management znalostí mění i tradiční postavení oddělení řízení lidských zdrojů. Od oddělení se řízení lidských zdrojů je ve sféře řízení znalostí očekává, že se společně s vrcholovým managementem stane propagátorem filosofie a myšlenek knowledge managementu a že se tak bude mj. významnou měrou spolupodílet na tvorbě prostředí důvěry a spolupráce, které umožní přirozené plynutí informací a sdílení znalostí napříč celou organizací. Personální management by přitom měl také podporovat vytváření znalostních komunit nebo komunit společného zájmu, jež šíření znalostí, jejich další prohlubování a kultivaci umožňují a jež zároveň umocňují jejich synergické efekty.

K dalším významným úkolům oddělení lidských zdrojů ve sféře řízení znalostí patří také podpora šíření celopodnikové vize formulované vrcholovým managementem všem pracovníkům organizace na straně jedné a pomoc pracovníkům při nalézání jejich místa a pole působnosti ve znalostní organizaci na straně druhé. Oddělení řízení lidských zdrojů by přitom mělo nekompromisně prosazovat zájmy vedení a zároveň se snažit o maximální možné sladění těchto zájmů s osobními zájmy pracovníků. Personální management by měl také řídit nepřetržité vzdělávání pracovníků a zavádění zásad a prvků učící se organizace.

Bez strategie, se kterou se pracovníci identifikují, bez přátelského, důvěrného prostředí nelze dosáhnout vyšší úrovně využívání informací a znalostí. Pokud však má být

jakákoliv filosofie, nový manažerský směr či myšlenka prospěšná, musí být použitelná v praxi. Přední konzultační firmy přitom sice disponují propracovanými strategiemi implementace knowledge managementu v organizaci, ale tyto strategie jsou příliš náročné a složité. Navíc každá organizace je svým způsobem specifická a proto by sama měla zvážit, co – a hlavně jakým způsobem a do jaké hloubky – lze z knowledge managementu v této konkrétní organizaci implementovat. Zde se osvědčuje systémový přístup, který umožní organizaci využít z knowledge managementu především to, co je pro ni zjevným přínosem a co zvyšuje její konkurenceschopnost.

7 Soupis bibliografických citací

- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BROŽ, I. 2004. *Lidé ve firmě. Jak to dělají ti nejúspěšnější*. Praha: Linde nakladatelství, 2004. ISBN 80-86131-51-3.
- BUREŠ, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- COLLISON, CH., PARCEL, G. 2005. *Knowledge management*. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- ČECH, P. 2002. *Souvislosti znalostního managementu a BPR. Systémová integrace č. 07/2002*. Praha, 2002. s. 50 -61. ISSN 1210-9479.
- DRUCKER, P.F. 1994. *Fungující společnost*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-7261-098-8.
- DRUCKER, P.F. 1995. *Nové reality*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-85-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z A KOL. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- EVANS, CH. 2003. *Managing for Knowledge. HR's strategic role*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2003. 276 s. ISBN 0-7506-5566-6.
- JIRÁSEK, J. 2006. *Agenda příštích let. Quo vadis, management?*. Praha: Professional Publishing, 2006. Kap. 4. Znalost s. 99 – 114. ISBN 80-86946-04-5.
- KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. 2000. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
- KOČIANOVÁ, R. 2004. *Personální řízení*. Praha: MJF, 2004. ISBN 80-86284-42-5.
- MCKEENS, STAPLES, S.2003. *Knowledge workers* in HOLSAPPLE, C.W. 2003. *Handbook on knowledge management*. Berlin : Springer, 2004. Part 1 Knowledge matters. ISBN 3-540-20005-3.
- MLÁDKOVÁ, L.2005. *Management znalostí*. Praha: VŠE, 2005. 191 s.

ISBN 80-245-0878-8.

PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002.

ISBN 80-200-0950-7.

POTŮČEK, M. A KOL. 2003. *Putování českou budoucností*. Praha: Gutenberg, 2003.

ISBN 80-86349-09-8.

SKLENÁK, V. A KOL. 2001. *Data, Informace, Znalosti a Internet*. Praha: C.H. Beck, 2001. 507 s. ISBN 80-7179-409-0.

SMITH, MCKEENS. 2003. *Strategy of knowledge* in HOLSAPPLE, C.W. 2003. *on knowledge management*. Berlin : Springer, 2004. Part 2 Knowledge directions. ISBN 3-540-20019-3.

TRUNEČEK, J. 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Citované internetové zdroje:

ACCENTURE. 2006. *Leading Practices in Solution Sales: Focus on Knowledge Management and Collaboration*.

http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Electronics_and_High_Tech/LeadingCollaboration.htm 30.4.2007, 17:05 hod.

DENNING, S. 2000. *Understand knowledge management*, 2000.

www.stevedenning.com/knowledge_management.htm 15.4.2007, 19:18 hod.

CHLÁDEK, M. 2007. *Jak ICT pomáhají obrovi tančit valčík*. 2007.

<http://www.tuesday.cz/upload/download/22b7bd58-0f8c-4d82-ac52-ca90796b1d9f.pdf> 30.4.2007 18.15 hod.

ISEA. 2007. *Na cestě ke znalostní společnosti. Část první: Kde jsme...?* 2007.

http://www.isea-cz.org/attachments/doc389/ISEA_BK_prezentace_web.pdf

- ISEA. 2007. *Na cestě ke znalostní společnosti. Část druhá: Jak dál...?* 2007.
<http://www.isea-cz.org/attachments/doc518/jakdal.pdf>
- KATOLICKÝ, A. 2002. *Knowledge management*. 2002.
http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm 15.4.2007, 19:30 hod.
- MIKULECKÝ, P. 2004-2006. KNOMEDIAS: Management znalostí při podpoře činností vzdělávací instituce. <http://www.uhk.cz/fim/projekty/251>
- MISCOVICH, P.J. 2003. *The New Knowledge Workplace* in HR INOVATION. PriceWaterhouseCoopers, 2003. s. 26 NY-PD-04-0188
http://www.pwc.com/ie/eng/about/svcs/vat/Publications/events_and_trends_vol_180.pdf 30.4.2007, 18:35 hod.
- NVF. 2003. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. 2003. s. 3
http://www.esfcr.cz/files/clanky/1291/Strategie_RLZ.pdf 15.4.2007, 19:35 hod.
- LINKOVÁ, M. 2006-2008. Knowledge, Institutions and Gender: an East-West comparative study – KNOWING
<http://www.soc.cas.cz/projects/cz/15/2702/Knowledge-Institutions-and-Gender-an-East-West-comparative-study-8211-KNOWING.html>
- PITRA, Z. 2006. *Jsou české firmy připraveny na podnikání ve společnosti znalostí?*
In Informační bulletin ČMA 3/2006 s. 24
http://www.cma.cz/Upload/Documents/bulletin/Bulletin_3_06.pdf 15.4.2007, 19:40 hod.

8 Bibliografie

- DAVENPORT, T., PRUSAK, L. 2000. *Working Knowledge: How Organizations manage What They Know*. Harvard Business School, 2000. ISBN 1578513014.
- HUJŇÁK, P. 2002. *Znalosti v akci*. Žurnál společnosti Per Partes. Praha: Per Partes Consulting, 2002. ISBN 80-238-8941-9.
- KADERÁBKOVÁ, A. 2004. *Výzvy pro podnikání - inovace a vzdělání : Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice*. Praha: Linde nakladatelství, 2004. 199 s. ISBN 80-86131-50-5.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2001. Kap. 4 Intelektuální kapitál a produktivita práce. s. 122-151. ISBN 80-7179-389-2.
- KOČIANOVÁ, R. 2004. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- MLÁDKOVÁ, L. 2003. *Management znalostí*. Praha: VŠE, 2003. 75 s. ISBN 80-245-0474-X.
- PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. 2005. *Budoucnost konkurence. Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. A KOL. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- BERKUM, S. 2004. *How to Manage SMART PEOPLE*, 2004.
<http://changethis.com/13.SmartPeople> 30.4.2007, 19:00 hod.
- DONOGHUE, HARRIS, WEITZMAN. 1999. *Knowledge management strategies that create value*. ACCENTURE Analysis, 1999.
http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/Knowledgevalue.htm 30.4.2007, 19:10 hod.

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Karpecká, M.: Management znalostí

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce použita	Datum, podpis