

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Katedra andragogiky a personálního řízení
pedagogika - andragogika

Olga Běhounková

**Management znalostí a jeho aplikace
při řízení lidských zdrojů**

**Knowledge Management and its Application
in Human Resource Management**

Disertační práce

vedoucí práce – PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Praha 2008

Prohlašuji,

že jsem tuto disertační práci vykonala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny a literaturu, kterých jsem využila.

V Praze dne:

.....

ABSTRAKT

Management znalostí a jeho aplikace při řízení lidských zdrojů
Olga Běhounková

Tato disertační práce si klade za cíl vymezit relativně novou manažerskou disciplínu, management znalostí (MZ), a to odlišným způsobem než je tomu obvyklé v dostupné literatuře.

MZ dnes představuje značně široké a intenzivně diskutované téma, které má mnoho kritiků i zastánců. Jedná se především o praktickou disciplínu, která se z praxe vyvinula a je s ní neoddělitelně svázána. Jejím jádrem jsou nehmotná (znalostní) aktiva.

MZ je komplexní proces, jehož úspěšnost je determinována firemní strategií, podnikovou kulturou, týmovou prací, neformálními sítěmi, měřitelností a technologiemi. Každý z těchto prvků musí být nastaven a řízen v návaznosti na všechny ostatní a za plné podpory organizačních procesů. Tyto procesy obvykle zahrnují několik fází nebo sub-procesů řízení znalostí v organizaci, kterými jsou vznik, identifikace, formalizace, organizace, šíření, sdílení, adaptace, využívání a hodnocení znalostí.

Úspěšná implementace MZ v organizaci znamená dostat správné znalosti ke správným pracovníkům ve správný čas a ve správné formě.

Práce je rozdělena do čtyř tematických kapitol. První a druhá kapitola jsou zaměřeny na teoretické vymezení základních východisek MZ a jeho terminologie, tj. definování pojmů „organizace“, „management“, „manažer“ a „znalosti“, a to z mnoha různých úhlů pohledu, včetně problematiky intelektuálního kapitálu a Talent Managementu.

Třetí část je věnována koncepci MZ. Nejprve její základní charakteristice a relevantním disciplínám, posléze základním pilířům MZ, tj. procesům, technologické infrastruktuře a lidem – nositelům znalostí. Klíčovým prvkem MZ jsou lidé. Z tohoto důvodu je MZ důležitou oblastí řízení lidských zdrojů, které se řízením a rozvojem lidí v organizaci zabývá.

Vyústěním práce je empirická část, která obsahuje nejvíce poznatků a postřehů z praxe. Je založena na výstupech z mé kvalitativní sondy a na nejlepší praxi společností, které MZ implementují.

Hlavními přínosy mé práce jsou: systemizace pramenů, které se věnují problematice řízení znalostí, zpracování znalostí v širším než manažerském pojetí a reflexe výstupů z mého písemného dotazníkového šetření v komparaci s jinými výzkumnými šetřeními z podnikového prostředí.

ABSTRACT

Knowledge Management and its Application in Human Resource Management

Olga Behounkova

This doctoral thesis proposes to specify a relatively new managerial discipline - Knowledge Management (KM) in a different way than it is done in an accessible literature.

Nowadays, KM represents a wide and intensively discussed topic with many critics as well as advocates. Above all, it is a practical discipline that came out of practice and it is inseparably connected with it. Intangible (knowledge) assets are its main essence.

KM is a complex process that must be supported by a strong foundation of enablers. The enablers for KM are corporate strategy and culture, team work, informal networking, measurement, and technology. Each of these must be designed and managed together with the others and supported by organizational process. The process usually involves several of the following stages or sub-processes in the use of knowledge: to create, identify, formalize, organize, disseminate, share, adapt, use and evaluate it.

Effective implementation of KM brings the right knowledge to the right associates on time and in the right form to the organization.

The thesis consists of four chapters. The first and second part are focused on the theoretical definitions of KM bases and terminology, explicitly "organization", "management", "manager" and "knowledge", i. e. from different point of view together with an intellectual capital and a talent management issues.

Third chapter is addressed to the KM concept. At first to its basic characteristic and reciprocal disciplines, further to the KM pillars that are framed by processes, technological infrastructure and people – knowledge owners. Therefore KM is an important field of Human Resource Management because it is concerned with training and development of associates in an organization.

The final part is fully empiric and contains many practical pieces of knowledge and remarks. It is based on the outputs of my qualitative survey and on the best practices of organizations that implement KM.

This thesis contributes mainly to the systemization of sources addressing to this issue, knowledge handling in a wider than a managerial point of view, and practical experience that reflects outputs from my written questionnaire survey in alignment with other researches from business environment.

OBSAH

0 ÚVOD – VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE.....	6
1 TEORIE ORGANIZACE A ŘÍZENÍ.....	27
1.1 VYMEZENÍ POJMU ORGANIZACE	29
1.2 DEFINICE POJMŮ MANAGEMENT A MANAŽER	32
1.3 VYBRANÉ KONCEPCE TEORIE ORGANIZACE A ŘÍZENÍ	41
1.4 ZNALOSTNÍ TRANSFORMACE.....	55
2 ZNALOSTI.....	58
2.1 VYMEZENÍ POJMU ZNALOST.....	61
2.2 GENEALOGICKÝ MODEL ZNALOSTÍ.....	66
2.3 KLASIFIKACE ZNALOSTÍ.....	68
2.4 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL	75
2.4.1 <i>Dimenze intelektuálního kapitálu.....</i>	<i>78</i>
2.4.2 <i>Talent Management.....</i>	<i>82</i>
3 MANAGEMENT ZNALOSTÍ.....	85
3.1 VYMEZENÍ MANAGEMENTU ZNALOSTÍ.....	86
3.2 DISCIPLÍNY RELEVANTNÍ K MANAGEMENTU ZNALOSTÍ.....	89
3.2.1 <i>Řízení lidských zdrojů.....</i>	<i>91</i>
3.2.2 <i>Učící se organizace</i>	<i>93</i>
3.2.3 <i>Problematika vůdcovství</i>	<i>96</i>
3.3 PROCESY A INFRASTRUKTURA.....	99
3.4 LIDÉ.....	101
3.4.1 <i>Znalosti v praxi</i>	<i>104</i>
3.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	108
3.5.1 <i>Vymezení pojmů výcvik, vzdělávání, rozvoj, učení.....</i>	<i>112</i>
3.5.2 <i>Metody v managementu znalostí.....</i>	<i>114</i>
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	120
4.1 NÁSTROJE MANAGEMENTU ZNALOSTÍ.....	123
4.2 IMPLEMENTACE MANAGEMENTU ZNALOSTÍ.....	126
4.3 PŘEKÁŽKY MANAGEMENTU ZNALOSTÍ	132
4.4 PŘÍNOSY MANAGEMENTU ZNALOSTÍ.....	134
5 ZÁVĚR	136
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	145
SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	146
BIBLIOGRAFIE.....	154
SEZNAM PŘÍLOH	156

0 ÚVOD – VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Motto: Scientia est potentia (F. Bacon)

Východiska vzniku a rozvoje managementu znalostí

V průběhu 20. století dochází k zásadnímu rozvoji vědeckého poznání. V oblasti výzkumu se odráží v celé řadě přelomových objevů, které měly zásadní vliv na vývoj celého lidstva a předznamenaly jeho další směřování. Inovace byly pro lidstvo vždy významné, protože umožnily prodloužit délku lidského života, zásadně změnily chápání vzdálenosti a v neposlední řadě se staly milníkem, který otevřel bránu do nové ekonomiky. Žádná z novinek by se však neprosadila tak rychle a nerozšířila by se, kdyby nedošlo k jejich další inovaci. Touto inovací mám na mysli obor managementu, nekončící množinu nápadů a praktických postupů, která je základem fungování organizací. Management společně s technologiemi tvoří významnou součást organizací a jsou motorem jejich prosperity.

Až do počátku 19. století neexistoval jasně definovaný prostor, který by mohly společenské vědy pokrýt a analyzovat. Ještě v 17. či 18. století nebyl člověk a lidská přirozenost předmětem intenzivnějšího zájmu tehdejší společnosti, neexistovalo epistemologické uvědomění si člověka jako takového, tzn. neexistovala žádná empirická data, nedocházelo k žádnému pozorování lidského těla, jeho poznávání, k žádné analýze lidských emocí, motivace anebo fantazie. Člověk jakoby neexistoval, tedy z pohledu vědy. S určitou dávkou zjednodušení lze tedy člověka chápat jako „vynález“ moderní doby, který však zestárl tak rychle, že tím kompenzoval tisíciletí nezájmu a čekání na moment osvícení.

Tento zásadní zlom nastal v 19. století, především změnou konfigurace věd a v souvislosti s novými nástroji komunikace, které

urychlily a zjednodušily výměnu poznatků. Člověk si vydobyl a získal nové nezastupitelné postavení ve vědění. Svým způsobem se to může jevit jako zvláštní, protože člověk a jeho poznávání je považováno za nejstarší zkoumání v dějinách lidstva, počínaje podle některých Sokratem, či podle jiných již Konfuciem. Podstatné na tomto zlomu je, že se člověk, ať už izolovaný nebo ve skupině, stal jak objektem, tak i subjektem nově vznikajících věd vymaňujících se z područí filozofie.

Společenské vědy¹ se začaly systematicky rozvíjet v době, kdy přírodní vědy převzaly od filozofie kontrolu nad věděním o přírodě. Objevení se, respektive tematizace člověka a rozvoj společenských věd koreluje s určitým druhem „dematematizace“ vědy (tj. odštěpením přírodních a společenských věd). Své místo si zajistily a ukotvily mezi dvěma póly, jeden z nich tvořila filozofie, humanitní vědy, kulturní vědy, *Geisteswissenschaften* (duchovní vědy) a druhý matematika a přírodní vědy. (BENEŠ 2001)

Svůj filozofický a historický rámec v základu společenských věd nachází také teorie organizace a řízení (managementu), v rámci které se vyvinul a rozvíjí management znalostí, jeden z nových směrů podnikového řízení. Jako samostatné teoreticko-empirické disciplíny vznikají mnohem později než klasické vědní obory - až na začátku minulého století.

V rámci teorie organizace a řízení a dalších disciplín probíhají diskuze o významné změně paradigmatu ve společnosti. V díle významných teoretiků, např. P. F. Druckera, A. Tofflera, I. Nonaky a H. Takeuchi či J. Jirásky, je tato změna formulována jako transformace či směřování společnosti industriální ke společnosti znalostí. Prostředí, ve kterém se tato vývojová změna odehrává, je označováno jako

⁴ Např. Foucault používá termínu „vědy sociální“, který je charakteristický zejména pro anglosaské země, a to jako označení pro souhrn věd o člověku a společnosti. Diferencují se na „humanities“ – vědy humanitní (jako jádro sociálních věd, kromě filozofie např. studium jazyků, literatury, teorie umění), „social sciences“ – vědy sociální (např. ekonomická věda, sociologie, demografie a politická věda) a „science“ – přírodní vědy. Rozlišení věd sociálních a humanitních je kromě jiného dáno mírou kvantifikace, která je v sociálních vědách výrazně vyšší než v humanitních vědách, a stupněm využívání exaktních výzkumných metod. U humanitních věd je zdůrazňována pedagogická a „kultivační“ funkce. (PETRUSEK 1996: 1374)

turbulentní, vyznačující se *rozprostíráním do prostoru (Extension of Space) nárůstem rychlosti změn (Speed of Change) a diverzifikací (Diversity)*. (STÝBLO 2004: 30) Pochopení podstaty těchto multiplicitních změn a pružné reagování na ně je pro současné organizace nejen výzvou, ale především nutností.

Podle Druckera (1993), který jako jeden z prvních tyto příznaky velké transformace zaznamenal (a je autorem pojmů „znalostní práce“ a „znalostní pracovník“), ještě současná společnost do společnosti znalostí plně nedozrála, ale je již zaručeně postkapitalistická, informační, postindustriální. Pokud je předčasné hovořit o společnosti znalostí, v jaké transformační fázi se společnost nachází?

Jistý konsensus o pojetí „starého světa“ existuje, lze jej nazvat *industriálním paradigmatem*. (SVEIBY 1997) Ovšem nikdo není schopen s jistotou říci, co bude následovat. Ať bude v názvu nastupujícího světa figurovat jakýkoliv přívlastek, lze očekávat, že tento svět bude současně individuální i globální, malý i velký, technicky založený i lidský. Bude věkem učení (se).

Výrazné evoluční změny a transformace společnosti se v dějinách lidstva opakují. (NONAKA-TAKEUCHI 1995) Vždy se jedná o zlom, kdy v určitém časovém úseku (tisíciletí, staletí či desetiletí) společnost přetváří samu sebe. Mění se její základní hodnoty, sociální a politická struktura, základní pohled na svět, klíčové situace a na umění. Hybným prvkem těchto transformací je nejčastěji změna v dynamice poznání či vědění, způsobená novými objevy, teoriemi a ideologiemi, které vycházejí z nově objevených skutečností. (DRUCKER 2000, TRUNEČEK 2003)

Ucelenou vizi vývoje společnosti ve své knize z roku 1980 „The Third Wave“ („Třetí vlna“) popisuje americký futurolog a sociální myslitel Alvin Toffler. Historii lidstva metaforicky přirovnává ke třem civilizačním „vlnám“, pro něž je charakteristické postupné zrychlování jejich nástupu a celkové zrychlení jejich šíření.

První vlna, řádově trvající tisíce let, je zahájena zemědělskou revolucí a přechodem od lovu a sběru k chovu a pěstování.

Signálem druhé vlny je průmyslová revoluce, která přináší tovární systém výroby, kde zdrojem bohatství je práce, půda, suroviny a finanční kapitál. Trvá zhruba tři sta let, během kterých dochází k zmnohonásobení produktivity a postupnému přerodu ve společnost služeb (Service Society). (NONAKA-TAKEUCHI 1995)

Třetí vlna, která se střetává s druhou vlnou, přichází s informační revolucí zhruba v polovině 20. století (zejména v Americe a dalších rozvinutých zemích). Hlubší reflexe třetí vlny nastává až v letech sedmdesátých, mimo jiné v dalším díle A. Tofflera „Future Shock“ („Šok z budoucnosti“). Ve třetí vlně jsou hlavní výrobní faktory průmyslové éry nahrazeny nehmotnými „nevyčerpatelnými“ zdroji (daty, informacemi, symboly, kulturou, filozofií a hodnotami). (TOFFLEROVI 2001)

Hodnota organizací třetí vlny se nevztahuje pouze na hmotné statky, díky novým informačním a komunikačním technologiím mají hlavní roli informace a lidský kapitál. Nastává odklon od masové výroby k rentabilnější individualizované malovýrobě, organizace zeštíhlují, byrokratická struktura ustupuje pružnějším formám, důležitá je schopnost podniku získat a aplikovat kvalitní informace a investovat do informačních technologií. S nárůstem objemu „duševní práce“ se mění nároky na pracovníky, stoupají zejména požadavky na jejich vysokou kvalifikaci a specializaci a mění se způsoby jejich vedení.

Tofflerovi i Drucker (a nejen oni) jsou přesvědčeni, že se moderní společnost transformuje a jejími prioritními zdroji se stávají produktivní znalosti a nehmotný kapitál, ambiciózní lidé, tvůrčí schopnosti, umění přesvědčit investory či učící se organizace. Celkově dochází ke změně základních paradigmat, konkrétně k přechodu od dělby práce a specializace k integraci, od centralizace k decentralizaci, od funkčního řízení k procesnímu řízení, na jehož principech staví MZ.

Neodráží to však všeobecné mínění. Potvrzuje se zde tvrzení T. Kuhna (1923–1996), významného amerického filosofa, fyzika,

teoretika vědy a vědeckého poznání, že akceptace nového paradigmatu tvá zhruba 25-30 let, protože pochopit nové paradigma je složité a většina lidí rigidně zůstává v myšlení starého paradigmatu, zatímco by se měla pokusit o definování nového.

Argumenty ve prospěch tvrzení o nástupu znalostní (či znalostně-informační) společnosti jsou patrné nejen v oblasti managementu, do které vnáší problematiku MZ, znalostního podniku či klíčových kompetencí, ale také v ekonomice.

V této souvislosti se hovoří o znalostní ekonomice či ekonomice vědění (Knowledge Economy), ve které vzrůstá význam podnikatelských činností založených na nehmotných aktivech. Podnikání je v této ekonomice orientováno na získávání, řízení, výměnu a využití velkého množství informací v digitalizované podobě. Z makroekonomického hlediska jde o pokus vyřešit problém nezaměstnanosti, vytvořit lepší pracovní místa na trh práce, lepší sociální soudržnost a umožnit trvalý ekonomický růst v konkurenčním globálním prostředí. Toho lze dosáhnout rozvojem kvalifikované, vzdělané a adaptabilní pracovní síly a efektivním využíváním moderních technologií (tj. funkční gramotnosti). Ve znalostní ekonomice výrazně rostou investice do lidských zdrojů a do vzdělávání, jehož význam stoupá.

Znalostní ekonomika nemá pevně vymezené hranice (Tapscott, in BUREŠ 2007). Znalosti překonávají organizační, oborové i kontinentální hranice. Požadované znalosti je stále těžší koncentrovat na jednom místě. Také práce v organizacích již není vázán na konkrétní místo, je rozmanitější a dochází v něm ke snižování časoprostorové závislosti. V praxi se lze setkat s virtuálními organizacemi, virtuálními týmy a projekty (ve kterých pracovníci či týmy spolupracují skrze ICT, aniž by byli na ve stejnou chvíli na shodném místě).

Ve znalostní éře jsou formální hierarchické struktury organizací neřádka nahrazovány neformálními strukturami a sítěmi, které přesahují jejich hranice. Současně dochází k prohlubování rozdílů mezi jejich účetní a tržní hodnotou a pozornost je obrácena od hmotných aktiv

směrem k nehmotným aktivům (Intangible Assets), které se stávají rozhodujícím zdrojem bohatství a konkurenceschopnosti moderních organizací.

Především tento jev stojí na začátku 90. let 20. století u zrodu nového manažerského přístupu, managementu znalostí (dále MZ). Kořeny této mladé (dosud spíše „hybridní“) disciplíny sahají do druhé poloviny minulého století, kdy vzniká a vyvíjí se procesní paradigma, z jehož principů MZ vychází. Současný MZ čerpá z informačního managementu, podnikového managementu, Competitive Intelligence (konkurenčního zpravodajství), Business Intelligence (řešení pro manažerské rozhodování), koncepce učící se organizace, řízení lidských zdrojů a problematiky vůdcovství.

Jednu z prvních ucelených odborných publikací o MZ vydali v roce 1995 profesori Hitotsubashi University **Ikujiro Nonaka** a **Hirotake Takeuchi** pod názvem „*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*“ („Vytváření znalostí: Jak japonské společnosti vytvářejí dynamiku inovací“). Nebyla to ale zdaleka první kniha zabývající se touto problematikou.

Za duchovního otce MZ lze považovat **P. F. Druckera**, který v roce 1993 vydal knihu „*The Postcapitalist society*“ („Postkapitalistická společnost“) a predikoval v ní nutnost řízení znalostí. O rok dříve japonský konzultant **Kenichi Ohmae** předurčil směr nově se rodící ekonomiky založené na znalostech. Ještě před ním, již v 60. letech minulého století, americký filozof **Kenneth Arrow** vyzdvihl hodnotu neformálních vědomostí pro společnost. A ve výčtu autorů bych mohla pokračovat, například CH. Argyrisem a D. Schonem, A. Tofflerem, J. B. Quinnem či R. Reichem. Všichni se svým ojedinělým způsobem zamýšleli nad významem znalostí a nad příchodem nové ekonomiky a společnosti, označované Druckerem (1993) jako *společnost znalostí*. Shodným rysem jejich úvah bylo přesvědčení, že budoucnost patří lidem disponujícím znalostmi.

Problematika MZ dnes představuje značně široké a intenzivně diskutované téma. Prostupuje jím mnoho nejednotných názorů, od (až bezvýhradně) kritických výhrad po entuziastické (často nekritické) obhajování.

Kritici (např. Wilson 2002) se snaží dokázat, že termín MZ je nesprávně používán a že není ničím jiným než managementem informací. Zastánci (např. poradenské a petrochemické společnosti) odkazují na realitu, ve které se zrcadlí současný vývoj společnosti, v níž informace přestávají být hybateli současného vývoje, narůstají spíše požadavky na informace o akceschopných znalostech na zakázku a znalosti (nehmotná aktiva) se stávají zdrojem výkonnosti organizace.

S postupem doby a s počtem vydaných publikací věnujících se celosvětově této problematice mohu konstatovat, že přibývá spíše kritiků než zastánců. Nekritický obdiv k MZ se stává zdrojem mnoha optimistických, ale v praxi téměř nepraktických postupů či pojednání. Na druhou stranu, odborníci a vědci, kteří reprezentují spíše kritickou větev, většinou tvoří a přemýšlejí v kontextu paradigmat, ze kterých se nepříliš často vzdalují.

Reflexí odborné literatury a ostatních dostupných zdrojů z odborných konferencí a Internetu docházím k přesvědčení, že zde absentuje jistá empatie, která by tolerovala opačný názor, a také komplexnější přístup k této problematice z pohledu specifické oblasti podnikového řízení, řízení lidských zdrojů.

Znalosti jako zdroj bohatství organizace

V současné době, symbolizované přechodem z informační do znalostní éry, je znalostem věnována mimořádná pozornost.

Nejen díky sociálně-ekonomickým teoretikům, jakými jsou například P. F. Drucker (např. 1973, 1992, 1994, 2000), A. Toffler (1980), T. H. Davenport (1998), I. Nonaka a H. Takeuchi (1995), K. E.

Sveiby (1997), M. Zelený (1989, 1992)² aj., kteří zdůrazňují význam znalostí jako hlavního zdroje moci a vlivu managementu, ale také zprostředkovaně díky rostoucímu zájmu o problematiku MZ ze strany vědců a odborníků z oblastí, jakými jsou například teorie průmyslové organizace, technického či strategického managementu a organizační teorie.

Znalosti, potažmo MZ, figurují také v charakteristice studijních oborů na celé řadě univerzit a vysokých škol po celém světě (například management znalostí v teorii organizace a řízení, teorie vědomostí a dovedností v pedagogice, sociologie poznání/vědění, problematika učení, kognitivní psychologie, gestaltpsychologie v psychologii či teorie lidského kapitálu v ekonomii).

Rozhodující je zjištění, že vlivem avizované změny celkového *paradigmatu průmyslového rozvoje (způsobeného globalizací, růstem průmyslových aliancí, zeštíhlováním organizací, i s nároky na vyšší systémovost podnikatelských řešení)* přichází preference znalostí. (JIRÁSEK 2004: 85)

V podnikatelském prostředí (méně však u tradičních podniků) znamená tato preference přesun od tradičních zdrojů (práce, půdy a finančního kapitálu) ke zdrojům znalostní společnosti, za které jsou považovány informace, znalosti, způsobilosti a nejlepší praxe.

Oproti jmenovaným tradičním podnikovým zdrojům mají svá specifika. Tím, že jsou nehmotné, jsou obtížně měřitelné, jsou pomíjivé, využíváním však neubývají, nikoliv fyzicky, ale „morálně“ se opotřebovávají (tj. zastarávají), se sdílením rostou, nejsou (alespoň

² DRUCKER: „*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*“. Harper and Row, NY 1973; „*Efektivní vedoucí*“. Praha: Management Press, 1992; „*Věk diskontinuity*“. Praha: Management Press, 1994; „*Výzvy managementu pro 21. století*“. Praha: Management Press, 2000; TOFFLER: „*The Third Wave*“. NY: W. Morrow, 1980; DAVENPORT-PRUSAK: „*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*“. Boston: Harvard Business School Press, 1998; SVEIBY: „*The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*“. San Francisco: BK Publisher, 1997; ZELENÝ: „*Knowledge of Enterprise: Knowledge Management or Knowledge Technology?*“ Singapore: World Scientific, 2002; „*From Knowledge to Wisdom: Strategic Challenges of Global Business Education*“. Brasil: IAJBS Sao Leopoldo, 2005.

zatím) prodejné na burze nebo trhu a mohou mít značný vliv na existenci organizace. (SVEIBY 1997, JIRÁSEK 2004, BUREŠ 2007)

Chce-li organizace tato nehmotná aktiva efektivně řídit, musí se předem přizpůsobit k jejich přijímání, zpracování a generování. Nesmí být pouze pasivním příjemcem, ale především jejich aktivním tvůrcem.

Hlubší pohled na problematiku znalostí

Na problematiku znalostí nahlížím z několika úrovní: od nadnárodní, národní, organizační až po vlastní úroveň managementu znalostí.³

Nadnárodní úroveň představuje nejrozsáhlejší a nejobecnější ze všech čtyř úrovní. Do této kategorie se řadí již výše zmíněné pojmy znalostní společnost a znalostní ekonomika. S adjektivem znalostní se pojí další termíny a koncepty, které souvisejí s MZ, jako např. „znalostní organizace“ (Knowledge Organization), „znalostní pracovník“ (Knowledge Worker), či „znalostní databáze“ (Knowledge Database).

Idea znalostní společnosti směřuje k osvobození od jednostranné pozornosti věnované technologiím v informační společnosti a v centru jejího zájmu je člověk – nositel znalostí a rozvoj jeho potenciálu. Znalostní společnost umožňuje všeobecný přístup ke vzdělávání bez jakékoliv diskriminace.

Charakteristickým rysem společnosti znalostí se stává *celoživotní učení* (CU). Myšlenka CU je postupně zanesena do různých mezinárodních (politických, ekonomických) a strategických dokumentů:

- OECD: The Knowledge-Based Economy (1996)
- EU: Lisabonská strategie (2000)
- ILO: Learning and Training in the Knowledge Society (2003)
- UNESCO: Towards Knowledge Societies (2005).

³ Srov. BUREŠ 2007: 15-23

Na *národní úrovni* je chápání znalostí a znalostní ekonomiky stále značně široké, je vázáno na daný stát a jeho strategie. V rámci České republiky je nejlépe doložitelné prostřednictvím různých strategických dokumentů (majících vliv na politiku celoživotního vzdělávání a praxi), mezi které patří například:

- Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku (2003)
- Strategie vlády ČR v rámci EU (2004)
- Programové prohlášení vlády ČR: Strategie hospodářského růstu, (2005)
- Strategie a politika celoživotního vzdělávání v ČR – kritický benchmarking (2006).

Dále následuje *úroveň organizační*, která je již více konkrétní a z pohledu znalostí je realizována *znalostním managementem „něčeho“*. To „něco“ představují organizace, jejichž nejvyšší vedení (Top Management) strategicky směřuje ke znalostně orientovanému řízení organizace, ke koncepci *znalostního podniku*.

Tyto principy je možné uplatnit v organizacích výrobních či nevýrobních, státních i soukromých. Společným jmenovatelem jsou jim znalosti, které dnes konkurují tradičním zdrojům industriální společnosti (finančnímu kapitálu, pracovní síle a přírodním surovinám) a stávají se jedním z rozhodujících zdrojů pro organizace 21. století.

Z pohledu řízení znalostí plní na této úrovni nezastupitelnou roli oddělení řízení lidských zdrojů (Human Resource Management, dále ŘLZ), protože jako složka řízení organizace je tou oblastí *specializující se na lidi (pracovníky), jejich vztahy a připravenost pro řešení cílů organizace*. (PALÁN 2002: 187) ŘLZ považují za nezastupitelnou složku přispívající k efektivnosti organizace, protože dobře nastavené personální procesy, politika a strategie vytváří podmínky pro efektivní řízení (vedení) optimálního počtu kvalitních zaměstnanců a jejich znalostí (tacitních i explicitních).

Organizace skrze dobře nastavené procesy zvyšuje pravděpodobnost dosahování rentability investic do svých lidí, úspěchu, buduje si dobré „image“ na trhu a zajišťuje si konkurenceschopnost. V tomto kontextu jsem se v odborných časopisech setkala s mnoha diskusemi a terminologickými spory, koho organizace řídí, zda lidský potenciál, lidský zdroj, nebo lidský kapitál.

Ve své disertační práci chápu pojem „lidský zdroj“ tak, jak se objevuje v moderní teorii managementu. Lidské zdroje charakterizují člověka a jeho *schopnost seberealizace v aktivitách, které provádí* a umožňují mu dosahovat užitku (ekonomického i neekonomického). (PALÁN 2002: 113) Je to člověk, kdo rozhoduje, organizuje, určuje strategie a cíle organizace, spotřebovává a uvolňuje ostatní zdroje (materiálové a finanční).

Termín „lidský kapitál“⁴ vymezují ve shodě s NVF (2003) jako souhrn znalostí, dovedností a schopností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe a pracovní sílu zhodnocují. Lidský kapitál lze uplatnit na trhu práce (hledisko individua), nebo při produkci výrobků a služeb (hledisko organizací).

Nejkonkrétnější úroveň v rámci této pomyslné hierarchie znalostí představuje koncept *managementu znalostí*. Oproti ostatním úrovním pracuje s konkrétními znalostmi a formuje postupy a nástroje, jak tyto znalosti získávat, organizovat, zachycovat, sdílet, revidovat, generovat a znovu využívat. Záměrnou činností MZ je dosahovat stavu, kdy mají správní lidé ve správnou chvíli správné znalosti ve správné formě.

MZ je praktickou disciplínou, která se z praxe vyvinula a je s ní neoddělitelně svázána. Jejím jádrem jsou *nehmotná (znalostní) aktiva*, a to jak „tvrdá“ (práva k duševnímu vlastnictví, např. patenty, průmyslové vzory, autorská práva, ochranné známky), tak hlavně ta „měkká“ (dovednosti, zkušenosti, znalosti pracovníků).

⁴ Srov. JIRÁSEK (2004: 69-71 - kapitola „Od lidských zdrojů k „lidskému kapitálu“)

Znalosti, zejména ty tacitní, klíčové pro MZ, lze řídit jen obtížně. Co však je možné řídit, je organizační infrastruktura, tj. ICT a procesy. Ty společně s podnikovou kulturou významně napomáhají a podporují předávání, sdílení, konzervování a následné využívání a transformaci znalostí. Vzhledem k faktu, že nositeli znalostí jsou lidé, jsou procesy MZ řazeny mezi procesy z oblasti *řízení lidských zdrojů*. Rozvoj a efektivní využívání měkkých nehmotných aktiv podstatně ovlivňuje existenci organizace a její úspěšnost.

MZ je strategickou aplikací *intelektuálního kapitálu* (Intellectual Capital, dále IK) organizace. Rozvoj a řízení IK (nehmotných zdrojů) v paralele s informačními technologiemi představuje jeden z hlavních faktorů účinnosti MZ.

Klíčová rozhraní managementu znalostí v organizaci

Má-li MZ v podnikové praxi posilovat konkurenceschopnost organizace, je jeho účinnost podmíněna rozhraním mezi firemní strategií (a podnikovou kulturou), řízením lidských zdrojů a technologiemi.

Firemní strategie

Úspěšnost a efektivita MZ je úzce vázána na *firemní strategii*. Strategie firmy shrnuje základní myšlenky podnikání a skrze dlouhodobé strategické cíle (celé společnosti nebo její organizační složky) účelně využívá svých zdrojů v součinnosti s možnostmi na trhu. (BĚLOHLÁVEK et al. 2001) Je vytvářena vrcholovým vedením společnosti.

Strategie je součástí tzv. strategického rámce podnikání firmy, jehož další komponenty tvoří *podnikatelská hypotéza (úvaha o příležitostech na trhu)*, *poslání (informace externího charakteru o profitech zákazníkům a dalším subjektům)*, *vize (informace interního*

charakteru o budoucím směřování firmy) a hodnoty (hranice pro volbu cest k vizi). (PLAMÍNEK 2005: 40)

Podmínkou úspěšnosti uplatnění MZ je jeho integrace do celofiremní vize a strategie a podpora nejvyššího vedení. Z jejich strany musí být MZ vnímán jako klíčový proces, s dostatečnou podporou (finanční i nemateriální). Jedině tak je umožněno jeho propojení s kulturou organizace, organizačními procesy a sítěmi a účelné využití investovaných peněz i nehmotných aktiv organizace.

Z celofiremní strategie vycházejí ostatní strategie podniku, včetně strategie řízení lidských zdrojů, jehož součástí je tvorba strategie vzdělávání. Strategie vzdělávání a její provázání s MZ je zásadní zejména proto, že zajišťuje permanentní rozvoj a zkvalitňování znalostního potenciálu pracovníků.

Úspěšnost MZ je determinována *podnikovou kulturou*, zejména budováním atmosféry důvěry, vzájemnosti, komunikace (formální i neformální), které jsou nezbytnými podmínkami pro proces přenosu informací a znalostí, včetně zkušeností.

Proces MZ je *přímou součástí tvorby hodnot*. (JIRÁSEK 2004: 103) Každý člověk v organizaci se nějakým způsobem vztahuje k rozhodujícím hodnotám a normám jednání organizace (jejichž porušování bývá formálně nebo neformálně sankcionováno), nutná je identifikace všech pracovníků s nejdůležitějšími cíli organizace a jejími prioritami, vytváření pocitu sounáležitosti, sdružování a pozitivních mezilidských vztahů.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je specifická oblast systematické řídicí činnosti v organizaci (podniku, firmě). Vymezení ŘLZ je poměrně obtížné, v různých kontextech nabývá rozdílných významů. Obecně označuje *strategický koncept*, zabývající se lidmi v pracovním procesu a procesu řízení, který je zajišťován *personalisty* (personálními útvary); je součástí

činnosti každého *vedoucího pracovníka* (manažera) a je také samostatným *studijním oborem*, který čerpá poznatky z mnoha vědních oborů (např. teorie řízení, managementu, teorie organizace, andragogiky, ekonomie, sociální psychologie či psychologie organizace a řízení). ŘLZ je *vývojovou fází personálního řízení*, která se objevuje v 80. letech 20. století. (ARMSTRONG 1999, PALÁN 2002, KOCIANOVÁ 2004)

Aktuální trendy na pracovním trhu signalizují přelomové změny a nové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů. V důsledku vnějších vlivů dochází k dalšímu posunu koncepce personální práce od vývojově nejstarší fáze z počátku dvacátého století - *péče o pracovníky, personální administrativu*, přes *personální řízení*, které se rozvíjí od poloviny minulého století, k modernímu, kvalitativně nejvyššímu pojetí *řízení lidských zdrojů* posledních dvou dekád 20. století a nejnověji k *řízení lidského kapitálu* či *people managementu*. (ARMSTRONG 2002, KOCIANOVÁ 2004, JIRÁSEK 2004)

Ve své disertační práci termín ŘLZ používám nikoliv ve smyslu vývojové etapy personálního řízení, ale jako oblast organizace zabývající se „*manažerskou personalistikou*“ (nebo také personálním managementem).

Manažerská personalistika je tou složkou řízení, kterou vykonávají personalisté v součinnosti s manažery. Na manažery (zejména liniové) je v poslední době přenášena řada odpovědností z personální oblasti, odpovídají za věcně správné a včasné provedení personálních činností (např. spolupráce při výběru a získávání pracovníka, procesu adaptace, hodnocení výkonnosti a potenciálu, odměňování, zajišťování funkční mobility, vzdělávání a rozvoji či propouštění). Personalisté zodpovídají za jejich administrativní a organizační zabezpečení a metodickou přípravu, poskytují poradenskou pomoc a kontrolují postupy a dodržování stanovených personálních procedur.

Cílem personálního managementu je zajistit schopnosti výkonu a připravenost pracovníků k výkonu (jako jedno z problémových polí manažera) a přispívat k tvorbě takového prostředí a klimatu, které podporují realizaci podnikové vize, mise a strategie. (MUŽÍK 2000, TŮMA 2007)

Do oblasti manažerské personalistiky se z povahy věci vztahuje MZ. Obě disciplíny se překrývají především v činnostech, které souvisejí s nábořem (znalostních) pracovníků, jejich motivací a metodami jejich vzdělávání a rozvoje. Úkolem manažerské personalistiky je získávat a motivovat pracovníky pro uskutečňování firemní strategie ve spojitosti s MZ.

Ve firmách, které kladou důraz na řízení lidských a znalostních zdrojů, se personalisté stávají důležitými partnery managementu společnosti a ŘLZ strategickým oborem. Jejich významnou rolí je identifikovat a monitorovat klíčové znalosti v procesech, které přinášejí nejvyšší přidanou hodnotu (zejména klíčové pozice, klíčové zaměstnance, talenty). Za tímto účelem je na personalisty i manažery vytvářen tlak, aby si udrželi maximální přehled a orientaci ve svých disciplínách a o dění v organizaci.

Technologie

Třetí oblast potřebné podpory řízení znalostí v organizaci tvoří technologie. *Informační technologie, technologiemi podporované vzdělávání a systémy řízení znalostí* umožňují převzetí značného podílu rutinních prací, které jsou spojeny s transformací znalostí a přibližně z jedné třetiny napomáhají formovat znalostní prostředí organizace (ze zbývajících dvou třetin to jsou podniková kultura a organizační chování). (TRUNEČEK 2004: 95, STÝBLO 2004)

Vztah managementu znalostí a řízení podle kompetencí

V oblasti ŘLZ se v současné době kromě problematiky správy znalostí a znalostních pracovníků objevuje také relativně nová problematika *kompetencí*, a to zejména v oblastech nábory, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu, hodnocení práce a odměňování (v rámci kterých dochází k překrývání personálního managementu a MZ).

Kompetence lze vymezit dvojím způsobem, buď z pohledu jejich základního směřování „zvenku dovnitř“, tj. jako určitou *pravomoc* udělenou autoritou (německý a francouzský přístup), nebo jejich směřováním „zevnitř ven“, tj. jako určitou *způsobilost*, schopnost a dovednost vykonávat pracovní činnost(i) a dosahovat požadovanou výkonnost (být v příslušné oblasti kvalifikovaný - anglosaský model)⁵. Nutno podotknout, že tato dvojznačnost způsobuje v českém jazyce terminologické potíže, které se odráží v přetrvávajícím nepřijetí obecného pojetí pojmu kompetence.

Druhá interpretace kompetence, ve smyslu způsobilostí, je z pohledu MZ zajímavá, a to zejména v kontextu rozvoje a vzdělávání znalostních pracovníků, neboť jeho prostřednictvím dochází k jejich kultivaci a zdokonalování. Plamínek (2005: 150) ji dělí na dvě složky, lidské zdroje (tj. potenciál) a lidskou práci (tj. výkon).

Kompetence se projevují v chování, a proto je možné je popsat a měřit. Určitým způsobem představují vstupní měřítko chování jedince v organizaci při jeho nábory. Jsou také jistým přemostěním mezi personální a firemní strategií. Nastavují pravidla, podle kterých má být dosahováno strategických cílů. Vytváří propojení mezi objektivními, měřitelnými cíli a individuálním chováním konkrétního pracovníka (pracovní pozicí).

Personalisté mohou pro práci s kompetencemi využít přístupu *řízení podle kompetencí* (Competency Based Management, dále CBM).

⁵ Srov. ARMSTRONG (1999), PALÁN (2002), KUBEŠ–SPELLEROVÁ–KURNICKÝ (2004), PLAMÍNEK (2005), dále časopisy *Personál*, *Moderní řízení* či *HR Management*.

CBM usnadňuje zavádění flexibility do ŘLZ a organizaci poskytuje lepší adaptaci na turbulentní podnikové prostředí. Efektivita aplikace kompetencí v ŘLZ je determinována nastavením behaviorálních indikátorů pracovního jednání, tj. deskripcí jednotlivých kompetencí z hlediska výkonu pracovníka a jejich přínosu k hodnotám organizace.

Kompetenční model lze využít v mnoha oblastech personálního managementu, od nábory pracovníků až po jejich vzdělávání a rozvoj. Zejména tato oblast je z pohledu MZ významná, protože v ní dochází k vytváření příležitostí k učení (se) a s pomocí speciálních metod MZ také ke generování a sdílení tacitních a explicitních znalostí (pracovníků i organizace).

CBM je relativně novou záležitostí, stejně jako MZ vzniká počátkem 90. let minulého století. Ve stejné době se objevují další manažerské metody, jejichž autoři více než teorii nabízejí konkrétní nástroje pro optimální využití všech zdrojů podniku, jeho kompetencí, vytváření konkurenční výhody a zisku.

S určitou reminiscencí na dřívější práci K. Andrewse z roku 1971 na téma výjimečné kompetence (Distinctive Competences) vydávají **G. Hamel** a **C. K. Prahal** v roce 1990 knihu „*The core competence of the corporation*“ („Klíčové kompetence společnosti“). Jejich úvahy o významu konceptu *klíčových kompetencí a jejich řízení*, jakožto zdroje konkurenční výhody pro firmu, mají silnou odezvu v praxi. Svůj vliv na manažerskou literaturu i praxi má dále kniha **Ricka Boyatzise** z roku 1982 „*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*“ („Kompetentní manažer: model efektivní výkonnosti“), která během dalších deseti let iniciovala více než 100 výzkumů na téma kompetencí, a publikace „*Emotional Intelligence*“ („Emoční inteligence“) amerického psychologa a novináře **Davida Golemena**.

Kompetence (způsobilosti) a znalosti tvoří základ IK v organizaci. Vhodně *propojují CBM a MZ a dávají možnost uplatnit oba přístupy v praktických činnostech organizace.* (HRONÍK 2007: 84)

Kompetence jsou jedním z nástrojů na zvládnutí tlaků na organizace a jejich dynamiku, které způsobuje komplexnost současného podnikatelského prostředí. (KUBEŠ 2004: 22)

Cíle disertační práce

Cílem předložené disertační práce je vymezení MZ odlišným způsobem, než je tomu běžné v dostupné literatuře, a to cestou systemizace pramenů, které se věnují této problematice, a praktických zkušeností reflektujících výstupy z provedených výzkumných šetření.

Teoretické vymezení umožňuje hlubší vhled do zkoumané problematiky z pohledu teorie organizace a řízení a základního pojmosloví MZ, které se teprve utváří. Mým cílem je jeho zpracování v širším než manažerském pojetí, s koncentrací na klíčový pojem znalosti, na oblast řízení lidských zdrojů, do které z povahy věci MZ patří, a na roli vzdělávání a rozvoje pracovníků, včetně použitých metod (mnohdy unikátních pro MZ), v rámci kterých probíhá transformace znalostí a tvorba znalostních aktiv organizace.

Praktická část umožňuje uplatnit mé teoretické znalosti i poznatky z praxe, které jsem získala během svého působení v pozici specialistky pro trénink a rozvoj (Training and Development Specialist) v maloobchodní společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., a to ve formě komentářů v rámci diskutované problematiky. Zároveň poskytuje příležitost komunikovat výstupy z kvalitativní sondy provedené na speciálně vybraných respondentech, včetně komparace dalších projektů, které přinášejí faktické informace o stavu MZ v podnikovém prostředí.

Mnoho autorů zabývajících se touto problematikou, i já osobně, polemizuje nad termínem MZ a klade si otázky, co konkrétně MZ organizacím přináší a naopak, co nevyřeší? Zda je množné znalosti řídit či jestli někdo jiný může řídit mé znalosti? Jaké nástroje a metody jsou

vhodné pro sdílení znalostí? Jak vytvořit podnikovou kulturu podporující efektivní sdílení znalostí? Je nutný odlišný přístup k produktivitě práce a ke vzdělávání a rozvoji manuálních a znalostních pracovníků? Je MZ přístupem, který může synergicky přispět k řízení lidských zdrojů?

Toto je výčet klíčových otázek, které souvisejí s MZ a na které se pokusím v závěru své práce odpovědět, nalézt adekvátní argumenty a vyjádřit vlastní názor.

Rozvržení práce a prameny

Téma mé práce je velice široké a obtížně uchopitelné. Tato skutečnost poskytuje příležitosti, ale i rizika při jeho zpracování. Výhodou je rozmanitost možných pohledů na MZ a existence celé řady pramenů. Nevýhodou je ztížená orientace a nejistá volba správných východisek pro řízení znalostí v organizacích.

Tato skutečnost vyvolává otázku, do jakého z přístupů zasadit východiska této práce a pozitivně je využít pro její zpracování. Pro vymezení této problematiky považuji za důležitý jak širší pohled na problematiku znalostí, tak také aktuální vývoj manažerských přístupů a trendů v podnikovém prostředí.

Primárně čerpám z více názorů, nedržím se pouze určitého přístupu či autora. Selektce pramenů je dána obsahem a strukturou textu, opírá se o manažerskou literaturu i publikace z jiných oblastí, především psychologie práce a organizace, andragogiky, sociologie a ekonomie. Velká část použitých materiálů je v anglickém jazyce, neboť jsem se snažila vycházet z primárních pramenů věnujících se problematice MZ, IK a znalostí. Kromě knižních monografií a sborníků jsem čerpala z internetových zdrojů a odborných časopisů.

Ze zahraničních titulů vycházím zejména z publikací I. Nonaky a H. Takeuchi (1995), P. F. Druckera (1993, 2000, 2002), K. E. Sveibyho (1997), T. H. Davenporta (1998, 1999), T. A. Stewarta (1999),

Ch. Collisona a G. Parcela (2005) a G. A. Cola (1990). Z českých autorů především z J. Jiráka (1993, 2004), Z. Palána (2002), J. Průchy (2002), J. Kellera (2001), P. Hujňáka (2003) J. Trunečka (2003, 2004), L. Mládkové (2004), M. Zeleného (2005), F. Hroníka (2007) a V. Bureše (2007).

Struktura mé disertační práce je nastavena trychtýřově, od obecného ke konkrétnímu, od teorie k praxi. Obsah tvoří čtyři tematické kapitoly. První kapitola je ryze teoretická, od druhé kapitoly jsou do textu průběžně vkládány mé poznatky a postřehy z praxe a výstupy z mé kvalitativní sondy.

První kapitola je zaměřena na teoretické vymezení základních pojmů organizace, management a manažer. Přibližuje historický vývoj a kořeny MZ ve vybraných koncepcích teorie organizace a řízení, které tento nový manažerský přístup ovlivnily. Pro úspěšnou správu znalostí v organizaci je však třeba znát a respektovat širší souvislosti. Z tohoto důvodu je uveden aktuální vývoj a změny v podnikovém prostředí, ve kterém se znalosti (nehmotná aktiva) stávají důležitou formou kapitálu organizace.

Ve druhé kapitole se zabývám problematikou znalostí z mnoha různých úhlů pohledu. V úvodu kapitoly uvádím přehled přístupů ke znalostem a významu vědění v různých etapách vývoje lidstva, až po současnost. Poté podávám specifikaci termínu znalost, vymezení jeho pozice v hierarchickém řetězci *data–informace–znalosti* a klasifikace, protože každá znalost je determinována daným účelem, svým nositelem a reálnými procesy. O různých typech nositelů nehmotného kapitálu v organizaci hovořím v souvislosti s intelektuálním kapitálem a jeho třemi dimenzemi, z nichž významná role náleží kapitálu lidskému (tj. pracovníkům organizace a jejich znalostem), se kterým se pojí aktuální problematika Talent Managementu.

Obě předchozí kapitoly jsou určitou základnou pro stěžejní část této práce, pro koncepci MZ. Pozornost je věnována základní

charakteristice MZ, která je obohacena o výstupy z mého písemného dotazníkového šetření. Dále disciplínám, jež se svým obsahem a zaměřením překrývají s MZ, detailněji pak, vzhledem k zaměření této práce, řízení lidských zdrojů, koncepci učící se organizace a problematice vůdcovství. Následuje deskripce pilířů MZ s koncentrací na klíčový z nich, na lidi – nositele znalostí, na specifika práce se znalostními aktivy a na podnětnou oblast pro sdílení a transformaci znalostí, na vzdělávání a rozvoj, včetně vybraných metod v MZ.

Empirickou část této práce představují výstupy z mého písemného dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit a porovnat dostupné informace o MZ a o jeho aplikaci v praxi. Tyto výstupy jsou obohaceny o zkušenosti ze zavádění nástrojů MZ ve společnosti Ahold a o „nejlepší praxi“ společností, které MZ implementují, včetně výčtu možných překážek a očekávaných přínosů.

Dovoluji si na tomto místě poděkovat PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za trpělivost, rady a pomoc při zpracování této práce i v průběhu celého doktorandského studia.

Dále děkuji manažerům i dalším zaměstnancům firem, kteří věnovali čas odpovědím na mé písemné dotazníkové šetření.

Vděčné poděkování za podporu a pochopení si plně zaslouží také má rodina.

1 TEORIE ORGANIZACE A ŘÍZENÍ

Teorie organizace a řízení⁶ jsou teoreticko-empirické disciplíny s výrazně interdisciplinárním charakterem. Poznatky teorie organizace jsou důležitou podporou pro teorii řízení, v mnohém se obě disciplíny doplňují. Řízení probíhá v různých typech organizací, proces organizování probíhá v širokém rámci řízení. Organizace je v teorii řízení pojímána jako fáze nebo funkce (tj. organizování).

Teorie organizace se komplexně zabývá problematikou velkých formálních organizací. *Zkoumá a analyzuje struktury a fungování organizací, jejich jednotlivých organizačních částí, sociální procesy uvnitř organizace, role jedince v sociálním systému organizace, analyzuje a vymezuje různorodé organizační koncepce nebo modely.* (KOCIANOVÁ 2004: 67) Předmětem zkoumání teorie organizace jsou zejména tyto tři oblasti: první tvoří *společenské organizace*, druhou tvorba *obecné teorie organizace*, konkrétně formulace základních principů a zákonitostí tvorby a existence organizace, třetí oblastí je pak *praktické využití* těchto *poznatků* k budování a udržení konkrétních organizací.

Teorie řízení zahrnuje velký objem teoretických a praktických poznatků, pravidel a norem, které přispívají k praxi řízení, z níž čerpají a ke které dále přispívají a rozvíjejí ji o nové metody. Cílem teorie řízení je vytvářet optimální formy, nástroje a návody, jak tvůrčím způsobem regulovat chování systému tak, aby v souladu s konkrétními podmínkami vedl k vytyčeným cílům.

V souvislosti s MZ jde o nastavení základních prvků znalostního prostředí (tj. technologické infrastruktury, organizačních procesů a pracovníků – lidského kapitálu) tak, aby vedly k systematickému iteračnímu šíření, ukládání, revidování a generování znalostí v organizaci.

⁶ Ve východiscích své disertační práce přibližuji diskuzi o významných změnách paradigmatu ve společnosti souvisejícími se vstupem společnosti do znalostní éry, které probíhají v rámci teorie organizace a řízení a dalších disciplínách.

Samotný pojem řízení⁷ mohu obecně definovat jako proces ovlivňování a koordinování činností lidí a ostatních zdrojů takovým způsobem, aby bylo dosaženo určitého (skupinového, podnikového) cíle. (PALÁN 2002, TURECKIOVÁ 2002)

Ve své práci s tímto termínem operuji pouze ve smyslu lidské činnosti účelně, cílevědomě organizovat, což předpokládá znalost lidského chování, jejich motivace a komunikační a interpersonální dovednosti⁸.

V širším slova smyslu probíhají procesy řízení v různých systémech, které lze zjednodušeně rozdělit do následujících tří oblastí (TURECKIOVÁ 2002: 18-19):

1. *Přírodní systémy* (živé a neživé), které jsou předmětem zájmu přírodních věd.
2. *Umělé systémy* (technické a společenské) vytvořené lidmi, které jsou předmětem zájmu technických oborů a společenských věd.
3. *Smíšené systémy* (společensko-technické), které jsou společně se systémy společenskými klíčové pro moji disertační práci, protože člověk je v nich subjektem i objektem řízení. Příkladem řízení smíšeného systému je řízení kterékoliv organizace (nebo organizační jednotky) managementem (*subjektem řízení*), jehož *objekty řízení* jsou spolupracující jedinci, vybavení technickými a informačními prostředky pro účely vykonávání svých pracovních povinností.

V užším slova smyslu lze k pojmu řízení (jinými slovy řízení smíšených systémů) přiřadit mezinárodně uznávaný pojem „management“, i když sémanticky neznamenaají totéž. Spojitost teorie řízení a managementu lze přirovnat ke vztahu obecného („vědy o

⁷ Termín „řízení“ vyplývá z české tradice z dob mezi 20. až 40. léty 20. století, kdy byl tento termín používán, je zde souvislost se školou Tomáše Bati.

⁸ Řízení, dělba práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla a normy jsou identifikovatelné i ve zvířecích tlupách.

řízení“) ke konkrétnímu („specifickému druhu řízení, hlavně řízení podnikovému“)⁹. (TURECKIOVÁ 2002: 24)

1.1 Vymezení pojmu organizace

K určujícím znakům lidského rodu patří sdružování lidí do skupin, sdružení, společenstev či organizací. Jednotlivá uskupení jsou pro člověka významná a nenahraditelná, a to v závislosti na tom, v jakém životním období se stávají jeho součástí a jakým způsobem determinují proces jeho socializace. Člověk během svého bytí je členem mnoha uskupení, a to v závislosti na jeho výchově, zálibách či profesi.

Skupiny, sdružení, společenstva či organizace jsou sociálními podskupinami vyššího sociálního systému, označovaného jako společnost nebo národ. Tento systém i jeho subsystemy jsou vzájemně organizovány. Jinými slovy jsou uspořádány tak, aby fungovaly a napomáhaly svým členům k orientaci v různých oblastech jejich života a při dosahování společných cílů. Jednotlivé systémy či subsystemy se různí podle toho, zda-li jsou jednoznačně určeny, zda jsou uchopitelné a popsitelné.

Organizace je právě tou společenskou formací, jež bývá jasně vymezena, tvořena pozorovatelnou a zřejmou hranicí. Organizace představuje jakékoliv seskupení lidí neosobního charakteru, vzniká s konkrétním záměrem k řešení jistých činností. Armáda, církve, úřad, politická strana, univerzita, firma aj. jsou různé typy organizací lišící se velikostí, podmínkami členství, stupněm formálnosti atp. Chod příslušných formálních organizací determinuje rytmus života moderních společností jako účinný nástroj racionalizace chodu lidské společnosti a chování jednotlivých sociálních aktérů.

⁹ Dříve byl českým ekvivalentem k pojmu management používán termín „podnikové řízení“, dnes se jedná o obecné označení řízení doslova každé organizace (např. školský třídní management, management neziskových organizací, management ve zdravotnictví). O této změně paradigmatu píše v 1.3.

Pojem organizace pochází z řeckého *organon* či latinského *organon*, přeloženo jako nástroj. Má dva vzájemně se doplňující významy. V širším pojetí označuje systém (strukturu), tj. firma má organizační strukturu, v užším pojetí procesy probíhající v rámci struktury, tj. proces organizování.¹⁰ V obou případech je pro mne podstatné zamyslet se nad tím, jaký vliv v nich mají znalosti a potřeba jejich využití a rozvoje.

V prvním případě se jedná o to, zda jsou nastaveny a zorganizovány vhodné interní podmínky (organizační struktura, vztahy mezi odděleními, konkrétní podmínky pro práci se znalostmi, vnitřní směrnice apod.) tak, aby umožňovaly znalostní rozvoj a minimalizovaly jeho překážky či bariéry. Ve druhém pak o to, zda se organizace zaměřuje na svoji budoucnost ve smyslu znalostního podniku (Knowledge Organization) (TRUNEČEK 2004). Zda je její strategie a celkový přístup vrcholového vedení, vlastníků a ve své podstatě i všech jejích zaměstnanců procesně orientován na znalosti a jejich řízení.

Ve své práci používám pojem organizace stejně, jak jej uvádí SYNEK (1994: 83), *jako synonymum k pojmům podnik, firma, společnost.*

V nejširším slova smyslu organizace představuje otevřený systém s určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury, tj. určitou hierarchií a strukturou (moci). Organizační struktura je *mechanismus, jehož úkolem je koordinovat a řídit činnosti členů organizace* (BĚLOHLÁVEK et al. 2001: 115). Formuje se procesem organizování (coby základní funkcí cyklu řízení) a koreluje s uspořádáním prvků systému (organizace) a jeho vnitřních vazeb. Souhlasím s Tureckiovou (2002: 119), že organizační struktura nemůže být neměnným organizačním dogmatem, naopak musí být dostatečně pružná a přizpůsobivá, aby napomáhala k vyšší efektivitě všech aktivit uvnitř organizace.

¹⁰ Srov. ARMSTRONG, KOCIANOVÁ, PALÁN, SOLFRONK, TURECKIOVÁ, aj.

V teorii i praxi jsou organizační struktury klasifikovány různým způsobem.¹¹ Pravděpodobně nejznámější je členění systému organizace dle uspořádání řídicích vztahů na liniový, funkcionální a liniově-štabní systém. (SYNEK a kol. 1994, VODÁČKOVI 1999, KOCIANOVÁ 2004)

Po vytvoření formální organizace a stanovení výkladu a dodržování formálních směrnic a nařízení, nastává prostor pro projevení vůle členů organizace a vznik tzv. neformální stránky organizace, která vyplývá z interakcí a budování vztahů mezi jejími pracovníky.

K základním sociálně-psychologickým aspektům organizačního dění náleží interakce mezi jedinci a skupinami, aktivity pracovních skupin a komunikační procesy a řízení. Kvalitu organizovanosti lze zvyšovat např. prostřednictvím specifikace dělby práce mezi jejími příslušníky, respektive vnitřním strukturováním funkcí či úkolů, které zajišťují dosahování předem daných cílů, vzděláváním a rozvojem nebo explikací vzájemných vazeb.

Organizace není v žádném případě statická, změny v ní, v prostředí, ve kterém působí, či u lidí, kteří pro ni pracují, soustavně probíhají. Souhlasím s Druckerem (2000), že neexistuje nic, co by se dalo nazvat „ideální“ organizací, která by měla „ideální“ strukturu či procesy. Pojítkem v ní jsou vždy lidé, kteří spolu více či méně spolupracují. To nejlepší, co lze učinit, je optimalizovat příslušné procesy, docílit souladu mezi strukturou a vlivy organizačního prostředí a hlavně, přizpůsobit ji silným stránkám či potenciálu lidí, kteří jsou její součástí tak, aby plnila své úkoly a cíle.

Z pohledu personálního managementu mají v organizaci nezastupitelnou roli řídicí pracovníci (viz 1.2). Podílí se na procesu organizování¹², jenž obvykle následuje po procesu plánování. Organizování má v procesu managementu za úkol nejen tvorbu

¹¹ Více ke klasifikacím organizačních struktur např. VODÁČEK-VODÁČKOVÁ 1999: 104-120, ARMSTRONG 2002: 186-189, BĚLOHLÁVEK et al. 2001: 115-121.

¹² Např. Armstrong (2002: 239) tento proces charakterizuje jako „vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.“

organizační struktury, ale také účelné uspořádání obsahové a metodické stránky řídicích procesů. (ARMSTRONG 2002) Cílem tohoto procesu je optimalizace organizačních procesů a dosažení maximálního souladu mezi lidmi, alokovanými zdroji, organizační strukturou a vnějším prostředím. Význam procesu organizování se projevuje zejména v době, kdy je vyvíjena nová strategie, mění se podmínky na trhu nebo se objevují nové technologie, či v okamžiku, kdy se organizace rozhodne zvýšit svoji efektivitu jeho zdokonalením.

Nedílnou součástí procesu organizování, či jeho zdokonalování, jsou organizační změny. Nejčastěji jsou důsledkem reakce organizace v boji o přežití na trhu a mohou být buď reaktivního charakteru (změny přicházející z externího prostředí) nebo proaktivního charakteru (změny vyvolané uvnitř organizace vlastním rozhodnutím managementu).

Pro implementaci organizačních změn se může organizace mimo jiné inspirovat řadou teorií, např. principem dokonalé organizace (T. Peters a R. Waterman), organizační kultury (E. Schein), kritických faktorů úspěchu (K. H. Chung, konzultantská společnost McKinsey), učící se organizace (P. Senge), komplexní řízení jakosti (TQM, Total Quality Management) nebo právě z koncepce MZ, u kterého se jedná především o změny v oblasti podnikové kultury, komunikace, stylů vedení a ICT nástrojů.

1.2 Definice pojmů management a manažer

Pojem *management* má mnoho významů, a to také pro koncepci MZ, v jehož názvu se nachází. Z hlediska povahy pojmu management je proto důležité ověřit si, jak je chápán zejména ve spojení s jeho obsahovou náplní, tj. s problematikou znalostí. V jeho multidimenzionálnosti tkví příčina mnoha problémů souvisejících s jeho definováním.

Vymezení pojmu management je věnováno mnoho odborné literatury, avšak obecně přijímaná a jednoznačná definice neexistuje. Jazykovědci jeho slovní základ odvozují z latiny („manus“ = ruka), v italštině označuje „managgio“ vedení, ovládání, v angličtině „to manage“ znamená řídit, vést, dokázat, vědět si rady a „management“ pak řízení, vedení, správu. Do českého jazyka je tento termín nejčastěji překládán jako „řízení“, popřípadě „vedení“, které se vztahuje na vedení lidí jako subjektu i objektu řízení.

V současné době lze chápání tohoto populárního pojmu rozdělit do tří obsahově odlišných skupin, kterými jsou vedení lidí, specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky (manažery) a předmět a účel studia¹³.

Za zásadní považují posun ve vnímání managementu směrem k jeho celistvosti. Nejedná se již pouze o podnikové řízení, Drucker (2000) o managementu hovoří jako o specifickém nástroji, specifické funkci, specifické disciplíně v rámci výrobních i nevýrobních organizací, kterou je třeba zvládnout, a o manažerech jako o profesionálech, kteří tuto disciplínu realizují prostřednictvím vykonávání specifických činností (funkcí) a z nich vyplývajících povinností.

Management dnes označuje nejen řízení celé organizace, ale také řízení jednotlivých ucelených organizačních činností. Z jejich dlouhého výčtu uvádím ty, které jsou jak součástí mého profesního života, tak MZ: řízení lidských zdrojů (Human Resource Management), projektové řízení (Project Management), procesní řízení (Process Management), řízení výkonnosti (Performance Management), řízení kvality (Quality Management), řízení talentů (Talent Management), řízení času (Time Management), operační řízení (Operations Management), strategické řízení (Strategic Management), finanční řízení (Financial Management), řízení informačních technologií (Information Technology Management), řízení změny (Change

¹³ Srov. COLE 1990, KOONTZ-WEIHRICH 1993, VODÁČKOVI 1999, BĚLOHLÁVEK et al. 2001.

Management), krizové řízení (Crisis Management) či dočasné řízení (Interim Management).

Soustava řízení lidí (tj. ŘLZ) má v každé fázi jinou strukturu, jiné kvality a vyžaduje jiné styly řízení. Vše se startuje již podnikatelským záměrem, vyvíjí se přes přípravné fáze, produkci a distribuci a uzavírá se až zánikem firmy a jejím výmazem z obchodního rejstříku. Funkce managementu ve vztahu k lidem proto operují také s rozměrem času. Jedním z účinných nástrojů plánování, který může vést k vytoužené harmonizaci a efektivnímu využívání času, je Time Management.

Paralelu mezi odlišnostmi v náplni práce na různých řídicích úrovních v hierarchii organizace (liniovém, středním a vrcholovém managementu) a jejich časové náročnosti zobrazuje tabulka 1.1:

		ÚROVEŇ ŘÍZENÍ		
FUNKCE	plánování	plánování	plánování	plánování
	organizování			organizování
	vedení	organizování		vedení
	kontrola	vedení	organizování	kontrola
		kontrola	vedení	kontrola
		LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

Tab. 1.1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních řízení (Aldag, Stearns, 1987: 15, in BĚLOHLÁVEK et al. 2001: 27)

Z tabulky je patrné, že se vzrůstajícím stupněm řízení většinou klesá počet situací, které se opakují, a podobnost podmínek a množství známých, předem daných nebo přesně definovaných problémů a jejich řešení. Na úrovni vrcholového managementu manažer řeší málo strukturované problémy, zatímco na základním stupni řízení převažují přesně definované úkoly. Tímto směrem klesá i rozsah pravomocí a odpovědnosti pracovníků.

Manažer (vedoucí nebo řídicí pracovník)¹⁴ je nositelem manažerské práce, k jeho základním funkcím patří plánování, organizování, formování pracovní síly (tzv. Staffing), koordinace a kontrola¹⁵. V organizaci požívá jistého statusu a z něj vyplývající formální autority, která mu umožňuje navazovat interpersonální vztahy jako potenciální zdroje informací a znalostí.

Manažeři jsou zodpovědní za plnění úkolů ostatních členů organizace a disponují požadovanými kompetencemi a z nich plynoucí funkční mocí. Mužík (2000) kvalifikaci manažerů k řízení charakterizuje průnikem jejich osobnostních předpokladů řídit, způsobilosti k řízení a řídicího chování (jednání). Vedoucí pracovníci jsou nositeli firemních myšlenek a jejich úkolem je definovat a šířit vize a mise společnosti jasně a srozumitelně, tak aby jim každý zaměstnanec porozuměl a uplatňoval je v každodenní práci. Za tímto cílem používají specifické nástroje v podobě speciálních metod a technik. (TURECKIOVÁ 2002)

Z pohledu MZ jsou důležité nejen soubory manažerských činností (tj. manažerské funkce), ale také s nimi spojené očekávané znalosti a dovednosti (techniky) a chování (role).

Dva rozdílné, avšak vzájemně se doplňující pohledy na to, jaké role a funkce mají manažeři plnit a jakým způsobem, představují **Fayolův** (manažerské funkce) a **Mintzbergův** (manažerské role)¹⁶

¹⁴ V praxi se lze u skupiny řídicích pracovníků setkat také s obecným označením „management“ nebo „vedení“.

¹⁵ Za zakladatele manažerských funkcí je považován francouzský průmyslník Henry Fayol, který v roce 1916 definoval 5 funkcí správy: plánování (planning), organizování (organizing), přikazování (directing), koordinace (coordination) a kontrola (controlling). Angličan Lyndal F. Urwick přidal k Fayolovu členění další dvě funkce, a to zkoumání (investigating) a komunikaci (communication). Ve 30. letech seřadil Američan Luther Gullick novým způsobem manažerské funkce do tzv. systému POSDCORB (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting). K dalším autorům moderních klasifikací manažerských funkcí se řadí např. P. F. Drucker (1973), J. A. Pearce a R. B. Robinson (1989) a H. Koontz a H. Weihrich (1993), kteří vytvořili jedno z nejznámějších členění, na němž založili svůj výklad managementu.

¹⁶ V roce 1973 vydal H. Mintzberg práci „*The Nature of Managerial Work*“ („Povaha manažerské práce“), ve které kritizuje tradiční koncepcí manažerských funkcí. V roce 1975 pak publikoval článek v Harvard Business Review „*The Manager's Job: Folklore or Fact*“ („Manažerská práce: folklór a fakta“), ve kterém se zamýšlí nad oprávněností manažerských funkcí porovnáním „folklórů a faktů“ na téma, zda klíčové činnosti manažerů odpovídají manažerským funkcím. Definoval 10 manažerských rolí přítomných v práci každého manažera: **1. Interpersonální role**, představující aktivity, které se týkají lidí (reprezentant, vůdce,

přístup k managementu. Mezi další zajímavá moderní pojetí manažerských rolí patří také **Kotterova** studie z roku 1982, inovovaná v roce 1990. Autor v ní značně diferencuje mezi rolemi manažerů a tvůrčích vedoucích osobností („lídrů“), mezi obvyklým funkčním řízením spolupracovníků („managementship“) a tvůrčí formou vedení (leadership). Obecné rozdělení rolí v organizaci uvádí **Plamínek** (2005), který rozlišuje roli lídra (stanovujícího její směřování), roli manažera (připravujícího správnou cestu) a roli vykonavatele („chodce“ podávajícího výkon).

Organizace celého světa dnes procházejí mnoha změnami, spojenými mimo jiné se vstupem do informačně-znalostní společnosti, které vyvolávají potřebu *nového typu manažera*. V této souvislosti se hovoří o změně paradigmatu managementu ve společnosti a zrodu tzv. znalostních pracovníků. Na kvalitě znalostních pracovníků, a to především tzv. zlatých límečků (Golden Collars) (viz 3.4), závisí jejich úspěch či neúspěch, a proto jsou vysoce kvalitní pracovníci a manažeři neobyčejně žádaní a pro jejich stabilizaci v organizaci jsou formovány speciální podmínky (např. motivační programy, speciální rozvojové programy, benefity).

Manažer 21. století by měl být typem vizionářského vůdce, který bude svým spolupracovníkům (optimálně pracovníkům disponujícím znalostmi) rozumět, rozvíjet je a motivovat k systematickému a včasnému učení se a vést je osobním příkladem k dosahování podnikových cílů. Osvojené znalosti by posléze měly být jak přímo aplikovány v praxi, tak také sdíleny v síti kooperujících pracovníků a vytvářet tak báze znalostí. Tyto i další kompetence vedoucích pracovníků se projevují v každodenní interakci s ostatními pracovníky a v úspěšnosti plnění definovaných úkolů

prostředník); **2. Informační role**, představující sběr, zpracování a ukládání informací, včetně jejich dalšího šíření (monitor, šířitel, mluvčí); **3. Rozhodovací role**, patřící mezi základní manažerské kompetence (podnikatel, nárazník, distributor zdrojů, vyjednaváč).

Každá organizace klade důraz na jiné manažerské kompetence¹⁷. Vybírá si takové zaměstnance, kteří disponují jí požadovanými způsobilostmi. Při současné turbulenci a stále se měnících podmínkách se obecně zvyšují nároky především na vůdcovské a manažerské kompetence, spolu se schopností učit se. Některé druhy kompetencí lze jen těžko rozvíjet, jiné naopak snadno. Proto se v současné době již v rámci procesu výběru a získávání vedoucích pracovníků více dbá na jejich emoční inteligenci (Emotional Intelligence, EQ) než na inteligenční kvocient (Intellectual Quocient, IQ) a funkční kompetence (Functional Competencies). Důvodů je několik, mezi ty hlavní patří hodnotový žebříček kandidáta a jeho předpokládaná adaptibilita na podnikovou kulturu.

Problematika manažerských kompetencí je v odborné literatuře téměř každým autorem prezentována jinak, ale v hlavních bodech u nich dochází ke shodě. Z psychologického hlediska je každý manažer jako člověk individualitou, která se projevuje skrze své chování, schopnosti, dovednosti a psychické vlastnosti. Ty determinují jeho styl vedení, schopnost motivovat své podřízené a způsoby vzájemné komunikace na pracovišti. Každé pracovní místo je, nebo by mělo být, identifikováno konkrétními požadavky na kandidáta z pohledu klíčových kompetencí (Core Competencies), funkčních kompetencí, požadovaných zkušeností (Experience) a vzdělání (Education).

Stýblo (1998), teoretik personálního řízení, rozděluje schopnosti a dovednosti manažera do čtyř kategorií: na osobnostní vlastnosti, funkční zkušenosti, osobní podnikatelské zkušenosti a zkušenosti s více funkčními zařízeními. Jako téměř všichni autoři, i Stýblo zdůrazňuje um být zároveň intuitivní a analytický i ochotný nést vysoké riziko a důsledky svých rozhodnutí.

Teoretik organizačního chování, **Bělohávek** (2000), se ve své charakteristice kompetencí manažera zabývá především jednotlivými složkami osobnosti, tedy kromě schopností a dovedností také znalostmi

¹⁷ Pojem kompetence vymezují v subkapitole 2.1.

a vlastnostmi. Mezi klíčové z nich řadí vyjednávání, efektivní naslouchání, komunikaci, delegování, asertivitu a volní vlastnosti typu odpovědnost, svědomitost, vytrvalost a sebekontrolu. Apeluje na pochopení osobnosti manažera z celostního hlediska.

Ze zahraničních autorů jsem vybrala definici **Katze**, který vymezil tři druhy manažerských dovedností, které **Koontz a Wehrich** (1993) rozšiřují o čtvrtou dovednost. Těmito čtyřmi dovednostmi jsou (TURECKIOVÁ 2002, KOONTZ-WEHRICH 1993):

- 1) *Technické dovednosti*, které představují znalost činností zahrnujících metody, procesy a postupy, které jsou na pracovišti užívané podřízenými manažera. Vedoucí pracovník by měl být zkušený a znalý v oblasti práce s nástroji nebo specifickými technikami, se kterými podřízení manipulují, pokud na ně chce účinně dohlížet. Ideálním příkladem jsou fastfoodové firmy, např. Mc Donald's, ve kterých jsou zaměstnanci povyšováni až na základě zvládnutých znalostí a manuálních dovedností na pozicích nižších.
- 2) *Lidské dovednosti*, které vypovídají o obecné schopnosti jednat a komunikovat s lidmi. Jedná se o schopnosti motivovat své podřízené, chválit je, poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu (jak pozitivní, tak nápravnou), podporovat týmovou práci a vytvářet klima, ve kterém se ostatní cítí bezpečně a otevřeně komunikují. Rozvoj těchto schopností je možný např. skrze speciální metody vedení lidí, mezi které patří koučování (coaching) a mentorování (mentoring). Tyto metody lze aplikovat jak na řadové zaměstnance, tak především na vrcholové nebo střední manažery (především kvůli vysokým finančním nákladům).
- 3) *Koncepční dovednosti*, jež znamenají schopnost představit si celkový obraz situace (Helicopter View), koncentrovat se na podstatné body problému, zjistit jejich vzájemné vazby a porozumět vzájemným vztahům mezi lidmi.

- 4) *Projekční dovednosti* jsou schopnosti řešit problémy pro organizaci efektivním způsobem a přinášejí tak užitek. Manažer musí nejen problém odhalit a diagnostikovat, ale i nalézt praktické řešení, a to často ve velmi stresových situacích.

Popsanými dovednostmi by měli disponovat všichni manažeři na všech úrovních řízení, různit se budou pouze rozsahem a významem jejich použití. Souhlasím s Koontzem a Weirichem (1993), že se význam manažerských dovedností relativně často mění v kontinuu nestálosti manažerských úrovní. Vrcholový manažer musí disponovat hlavně dovednostmi koncepčními (strategickými) a projekčními, pouze minoritně technickými (zejména v menších firmách), nižší úroveň managementu pak zejména dovednostmi technickými (operativními).

V současné době je dimenze manažerských kompetencí pro splnění cílů organizace rozšířena o klíčovou oblast EQ¹⁸. EQ je vrozená, představuje schopnost jedince správně zacházet s vlastními emocemi a emocemi druhých. Lze ji rozdělit do čtyř složek, na *sebeovládání, znalost sama sebe, sociální vědomí a sociální dovednosti*. (ARMSTRONG 2002: 288) Z pohledu personalistů hraje EQ klíčovou roli v procesu výběru manažerů a jejich dalšího rozvoje a vzdělávání (nejčastějšími oblastmi rozvoje EQ jsou leadership, řízení lidí a týmová práce).

Warren Bennis, světoznámý autor publikací o leadershipu, konzultant a prezidentský poradce, v knize „*Rethinking the future*“ („Nový obraz budoucnosti“) predikuje následující společné charakteristiky vůdčích osobností 21. století, kterými budou disponovat (PLAMÍNEK 2000: 315):

1. Inspirativní vizí, která povede a bude určovat smysl jejich aktivit.
2. Schopností porozumět ostatním a své vize srozumitelně komunikovat.

¹⁸ Jedním z propagátorů problematiky EQ je americký psycholog Daniel Goleman, který klade EQ jako protiváhu IQ.

3. Důvěrou ostatních, kterou nejlépe získají integritou svého jednání a vírou ve své myšlenky.
4. Odvahou riskovat a být aktivní na cestě k naplnění své vize.
5. Schopností sebereflexe, učení se z (vlastních) chyb a tvorby pozitivního klimatu a zdravých mezilidských vztahů.
6. Schopností obklopovat se lidmi s vůdčími schopnostmi, kteří budou otevření sdílet své myšlenky a uchovávat je v ohnisku dění.

S problematikou manažerských kompetencí úzce souvisí oblast *stylů vedení lidí*. Manažerský styl je způsob, jakým manažer řídí tým interních nebo externích spolupracovníků v jeho kompetenci.

V moderním pojetí teorie managementu je determinován nejen vertikálními vztahy, ale především vztahy horizontálními. Pohledy teorie managementu na klasifikace manažerských stylů jsou rozmanité. Z hlediska využívání kompetencí manažera či lídra se nejčastěji rozlišuje styl *autokratický*, *demokratický* (participativní) a *liberální* (volný styl vedení). Mezi další modely, které jsou již vícedimenzionální, patří např. tzv. *teorie manažerské mřížky (matice)* autorů R. Blake a J. Moutonové, kteří vymezili dvě báze orientace řídicího pracovníka: orientace na úkoly a orientace na pracovníky, *teorie situačního (kontingenčního)*¹⁹ *vedení* (např. E. F. Fiedler, P. Hersey a K. H. Blanchard, V. Vroom a P. Yetton), *funkcionální leadership* britského profesora J. Adaira, *transakční a transformační styl* vedení B. M. Basse. (VODÁČKOVI 1999, BĚLOHLÁVEK et al. 2001, TURECKIOVÁ 2002)

V nejobecnější rovině je možné všechny manažerské styly rozdělit na ty shora dolů (Top Down), zdola nahoru (Bottom Up), tvrdé (Hard, „macho“), racionální nebo jemné (Soft). Nelze identifikovat nejlepší z nich, každý má své silné stránky i omezení. Nejefektivnějším způsobem je podle mého názoru a hlavně, podle názorů odborníků z praxe, proniknout do všech stylů a pro danou situaci vybrat vždy ten nejvhodnější z nich (tj. situační vedení). Manažeři by nikdy neměli

¹⁹ Z angl. „contingency“ = nepředvídaná skutečnost, nahodilost, možnost, eventualita.

zapomínat na to, že během procesu řízení či vedení ovlivňují *faktory tvrdé* (služby, výrobky, zisky, akumulace aj.) a současně *měkké* (lidí, sociální vztahy a podnikovou kulturu).

Management a různé styly zacházení s lidmi dnes nejsou záležitostí pouze těch, kteří si je zvolili si za své povolání. Jsou záležitostí celospolečenskou, globální. Drucker (2000) hovoří o nových změnách v paradigmatech managementu (viz 1.3) a zejména o tom, že management se nerovná pouze podnikovému managementu, je *specifickým a typickým nástrojem každé organizace*. Hlavním úkolem managementu v nastupující společnosti znalostí (viz 1.4) není kontrola a direktiva, ale motivování a určování směru, koučování. Mění se role středního managementu, především ve vazbě na vedení týmů jako základních vnitrofiremních jednotek. Moderní organizace nejsou organizacemi řídicích pracovníků a podřízených, ale fungují spíše na principu partnerství a otevřené komunikace.

1.3 Vybrané koncepce teorie organizace a řízení

Vzhledem k tématu mé disertační práce zde nebudu encyklopedicky uvádět všechny teorie, školy a paradigmatu teorie organizace a řízení. Souhrnně se zaměřím na období druhé poloviny 20. století, kdy dochází k podstatné změně paradigmatu managementu (od funkčního k procesnímu) a „zárodku“ MZ.

Termín paradigma (z řeckého paradeigma)²⁰. poprvé použil **T. S. Kuhn** ve své knize „Struktura vědeckých revolucí“, vydané v Chicagu roku 1961. Za paradigma lze v této souvislosti pokládat *obecně uznávané a vědecké výsledky, které v dané době představují pro*

²⁰ Paradigma je obdobou Popperova termínu **předběžné vědění** nebo Foucaultova termínu **epistémé** (prostorové a časové vymezení určitého diskursu). Paradigma se užívá ve společenských vědách, v přírodních vědách se hovoří o **axiomech** (postulátech), přijatých předpokladech. Jinde, například ve filozofii, znamená paradigma vzor.

společenství odborníků model problémů a model jejich řešení. (KUHN 1997: 10)

Kuhnova teorie vývoje vědy a zejména avizovaný pojem paradigma jsou v koncepcích organizace a řízení hojně využívány. Za přelomové lze považovat jeho tvrzení o nepřímém pokroku vědeckého poznání, jenž je v určitých stádiích přerušeno zásadními zvraty, tzv. *vědeckými revolucemi*. Výsledkem těchto vědeckých revolucí je změna ve vnímání a hodnocení dosavadních všeobecně uznávaných faktů, tj. přechod od jednoho paradigmatu k jinému. Podle Kuhnovy teorie je staré, nově získaným empirickým faktům nevyhovující paradigma nahrazeno až v momentu, kdy je vyvinuto paradigma nové, lepší. Vědecké poznatky, stejně jako jakékoliv jiné lidské poznatky, jsou historicky determinovány, tj. odrážejí ducha dané doby a mění se s měnícími se okolnostmi.

Kuhnova teorie vývoje vědy jako vzniku, soupeření a změn paradigmat ovlivnila zejména 50. a 60. léta minulého století v Americe, ale i nyní se s ní lze setkat jako se zdrojem inspirace, např. pro znázornění vzájemných souvislostí společenských a manažerských změn profesorem VŠE v Praze **J. Trunečkem** (viz tab. 1.2).

Truneček zde v souvislosti s vědeckým poznáváním formuluje tři základní etapy posunu paradigmatu v normativním modelu (podle T. Kuhna), a to na *období normální vědy*, *období krize* a *období revoluce*. V období normální vědy probíhá vědecký výzkum podle původního (uznávaného) paradigmatu a jeho principů. V okamžiku, kdy stávající paradigma přestává být dostačující k vysvětlení všech dějů, přichází krize. V období krize dochází k vědecké diferenciaci nad správností alternativních teorií, která po čase vede k artikulaci objektivně nejlepší z teorií, podle které se celá vědecká disciplína přehodnotí a revolučně vede k novému paradigmatu s novými principy. Truneček zde názorně zobrazil také změny ve společnosti a zásadní mezníky v oblasti managementu, ze které rámcově vycházím při

charakteristice vybraných konceptů teorie organizace a řízení uvedené v této části textu a v příloze A.

Vývoj vědy podle T.S. Kuhna	Čas	Vývoj společnosti	Management		
			Vývoj	Mezníky	Typický model Charakteristika
Původní paradigma	1776	Industriální společnost		Smith Dělbá práce	Funkce Dělbá práce Hierarchické řízení Industriální člověk
	1900			Taylor, Fayol, Weber Tvrdé prvky	
Normální věda Artikulace paradigmatu	1910		Funkční MNG	E. Mayo Měkké prvky	typX
	1920 1930			Maticová organizace	
Krise	1940 1950	Znalostní (informační) společnost		Řízení jakosti	Komponenty Procesní orientace Laterální řízení Znalostní člověk
	1960 1970			Procesně orientovaná organizace	
Nové paradigma	1980		Procesní MNG		3S

Tab. 1.2: Kontext společenských a manažerských změn (TRUNEČEK 2002: 23)

Kořeny MZ lze položit do vývojového období druhé poloviny 20. století, které je spojeno s přechodem od tzv. *funkčního paradigmatu* (operačního managementu) k *procesnímu paradigmatu* (procesnímu managementu). (TRUNEČEK 2002)

Zatímco definitivní posun funkčního paradigmatu (od Smithe k Fordovi) trval více než sto let, u procesního paradigmatu se toto období dramaticky zkrátilo. První náznaky procesně orientované organizace jsou pozorovatelné již v polovině minulého století ve struktuře *maticové organizace*, poté v konceptech *řízení jakosti*, u kterých stále ještě přetrvává hierarchické řízení, radikální variantu procesního řízení představuje *reengineering* na počátku devadesátých let 20. století.

Charakteristické pro artikulaci tohoto nového paradigmatu jsou výrazné *změny* v procesech řízení organizací a s nimi související

principy (např. principy týmové práce, procesního zaměření motivace, odpovědnosti za proces nebo 3 S – samořízení, samokontrola a samoorganizace uvnitř procesních týmů).

Procesní paradigma je charakteristické posunem od principu dělby práce, hromadné výroby a specializace, které byly filozofií funkčního managementu, k principu integrace činností do jednotlivých procesů, týmového uspořádání a leadershipu. Další podstatný rozdíl mezi oběma přístupy spočívá v jejich zaměření. *Funkční přístup* je orientován na dovednosti pracovníků a *výsledky* (výstupy), *procesní přístup* naopak na *příčiny*, na zdokonalování efektivnosti organizačních procesů a redukci všech aktivit, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka a také na znalosti jednotlivých zaměstnanců v procesním týmu a jejich zastupitelnost. Krize starého paradigmatu byla vyvolána novými měnícími se podmínkami pro podnikání, mezi které patří zejména (TRUNEČEK 2002: 84-95):

- Vlivy tzv. tří sil - 3 „C“, na organizace: Customers (zákazníci), Competition (konkurence) a Change (změna); konkrétně zákazníci a jejich nové potřeby preferují svá individuální přání na úkor výrobků hromadné výroby²¹, prudký nárůst konkurence²² - její síla, struktura a formy se neustále mění a sílí, a neustálé změny v turbulentním prostředí, které předpokládají flexibilní podnikatelský přístup a vysokou schopnost adaptace;
- Dynamika poznání v prostředí neustálých změn vyzývá organizace k PERMANENTNÍMU UČENÍ, a to nejen v souvislosti s kompetencemi jejich pracovníků a efektivním využitím jejich znalostí (cestou celoživotního učení), ale platí i pro organizaci jako celek;

²¹ Hromadná produkce univerzálního výrobku dodnes přetrvává např. v rychlém občerstvení u společností (McDonald, KFC), u nápojů (Coca Cola), u stavebnic lego apod. (TRUNEČEK 2002: 82)

²² Více k problematice konkurence např. JIRÁSEK 2004, s. 20-48 (konkurenčnost, superkonkurence) a 112-125 (vývoj konkurence).

- Posun myšlení od operačního k PROCESNÍMU (autonomní týmy), od deduktivního k induktivnímu (v kontextu s novými možnostmi ICT) a přechod k metodě systematické tvorby synergie v jednotlivých podnikových subsystémech;
- INTEGRACE ve světě práce, hlavně integrace operací, integrace zákazníka do procesu výrobce a stejně tak integrace dodavatele do procesu výrobce;
- VARIANTNOST a modifikace hromadné výroby podle individuálních požadavků zákazníků (mass customization);
- Změny v organizační struktuře od hierarchické k HORIZONTÁLNÍ organizaci;
- PROCESNÍ POJETÍ v přístupu ke strategickému řízení, dochází ke zvyšování úlohy a aktivit i řadových pracovníků a podporování vzájemné komunikace, spolupráce a dobrých vztahů;
- Odstraňování informačních a znalostních BARIÉR uvnitř organizace a podpora vertikálního i horizontálního řízení s otevřenými informacemi.

Procesní přístupy se nevyhly kritice kvůli jejich přílišné koncentraci na procesy na úkor základních funkcí řízení (zejména rozhodování a vedení lidí). V praxi je proto stále možné setkat se s organizacemi, které jsou řízeny jak na procesní, tak funkční bázi, či jsou kombinací obou principů.

V návaznosti na posun paradigmatu od funkčního k procesnímu lze ve společnosti pozorovat vzájemně propojené externí vlivy a výzvy, které zásadním způsobem ovlivňují chod organizací, řídicí praxi a buď přímo, či nepřímo přispívají ke vzniku konceptu MZ.

V 70. letech 20. století vstupuje do vývoje manažerského myšlení, které se do té doby rozvíjí hlavně v Evropě a Americe, nový fenomén, *japonské podniky*. Celý průmyslový svět se začíná více zajímat o tamní výrobní metody plné inovací a s prioritou dosažení 100% jakosti. Mezi hlavní z nich patří *kaizen* (nepřetržité

zdokonalování), *JIT* (Just-In-Time, výrobní procesy „přesně na čas“), *TQM* (Total Quality Management, komplexní řízení jakosti), *poka-yoke* (kontrola chyb a poruchovosti)²³.

Úspěch moderních japonských postupů lze doložit u řady tamních společností, jako např. Toyota, Sony, Honda či Canon. Souhlasím s Nonakou a Takeuchim (1995), že jejich úspěch tkví zejména v jejich schopnosti a expertíze v oblasti *tvorby organizačních znalostí*, schopnosti organizace jako celku vytvářet nové znalosti, šířit je a zahrnout je do svých produktů, služeb a systémů.

Tvorba organizačních znalostí je klíčová a charakteristická pro japonská odvětví jako jsou automobilový průmysl či elektronika. Inovace v nich probíhají nepřetržitě, nárůstově a spirálově. Japonské společnosti tak monitorují externí prostředí a zároveň se dívají do budoucnosti, proaktivně vyvolávají změny na trhu, v technologiích, u výrobků i u konkurence. Ani ostatní asijské země nezůstávají pozadu - nastupují na mezinárodní trhy a zásadně tak ovlivňují celosvětovou ekonomiku.

Od sedmdesátých let minulého století dochází k posílení společenského významu vzdělávání jakožto nezbytného předpokladu ekonomické prosperity. Tento vliv se projevuje zvyšováním vzdělanosti populace, a tím přispívá k rozvoji konkurenceschopnosti lidského kapitálu (viz 2.4.1) a jeho strategického rozměru v organizacích. Vede k renesanci myšlenky *celoživotního vzdělávání*, která je o dvacet let později modernizována a modifikována v *celoživotní učení*²⁴.

Od 80. let 20. století se v podnikovém prostředí začínají uplatňovat kvalitativně nové přístupy k řízení a rozvoji lidí, označované jako *řízení lidských zdrojů*. V paralele se zeštíhlováním organizací a outsourcingem jsou zcela nově zajišťovány například personální aktivity

²³ Další transformované východoasijské principy jsou např. Genchi Genbutsu (Gemba, z japonského „místo“) znamenající „jdi a zři sám sebe“, tj. získej znalosti přímo, ne zprostředkovaně; mezifunkční řízení vztahů (Jishu kanri); eliminace rizik (Warusa kagen); odstraňování zbytečných činností (Muda); sebemotivace (Jishuku); optimální tempo plánování (Kikaku ashinami); rozvoj respektu (Keisuru); analýza podstaty (Ganmoku); hledání konsenzu (Daketsu); vliv okolí (Geruri). (<http://www.1world.cz>)

²⁴ Rozvoj celoživotního učení a změna v dynamice poznání a vědění jsou významnými atributy transformace společnosti ve společnost znalostí, která přichází v 90. letech 20. století.

spojené s rozvojem a vzděláváním pracovníků jako služby dodavatelsky, tj. ve spolupráci s externími vzdělávacími či poradenskými společnostmi. (JIRÁSEK 1993, VODÁČKOVI 1999, TURECKIOVÁ 2002, STÝBLO 2004)

V 80. letech 20. století se postupně formuje management současné době velmi podobný. V manažerských teoriích se hovoří o „éře bestsellerů“, které přinášejí nové podněty pro firemní praxi. Mezi světově uznávané ekonomické intelektuály, tzv. „guru managementu“, této doby se řadí **P. Drucker**, tvůrce řady vizionářských průvodců pro manažery, **M. Porter**, široce respektovaný stratég a propagátor konceptu konkurenční výhody, **G. Becker**, nositel Nobelovy ceny za ekonomii, který poukazuje na provázanost ekonomiky s demografií, sociálními procesy a rodinou, (mj. zavedl do ekonomie pojem „lidský kapitál“), **P. Senge**, ředitel Střediska organizačního učení na MIT se svým konceptem učící se organizace, americký futurolog **A. Toffler** či americký psycholog a novinář **D. Goleman**, který se věnuje otázkám EQ. (Kariéra business, příloha HN ze dne 17.2.2003)

Zvýšená pozornost je věnována také problematice podnikové kultury (**E. Schein** a psychologická smlouva)²⁵ a obohacování principů řízení o poznatky z psychologie, tedy měkkých stránek řízení, zejména o komunikaci, motivaci a týmovou práci. V manažerské praxi se nové požadavky na vedení lidí projevují ve formě transformačního leadershipu, řízení se oproštuje od prvků liniovosti, směrem k vyšší zodpovědnosti zaměstnanců delegováním (Delegation) a zmocňováním (Empowerment).

V této době se objevují různé tendence k „hledání dokonalosti“ v řízení. **T. Peters** a **R. Waterman**, konzultanti firmy McKinsey, vydali v roce 1982 knihu „*In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*“ („Hledání dokonalosti: Poučení z nejlépe vedených amerických společností“), ve které poskytují několik

²⁵ Americký profesor Massachussetského technického institutu **Edgar H. Schein** v roce 1985 vydává práci „*Organizational Culture and Leadership*“ („Organizační kultura a tvůrčí vedení“) a vyzdvihuje v ní význam podnikové kultury, tvorby sdílených hodnot a respektování názorů sociálních partnerů v organizaci ve formě psychologické smlouvy.

doporučení pro manažerskou dokonalost. Mnoho z nich v pozdější době sami autoři dementovali, nedá se jí však upřít přínos v oblasti výzkumu metodik řízení a zaostření na osoby a profily „excelentních“ manažerů a podnikatelů. Pro jejich schopnost flexibilně reagovat na měnící se vlivy externího prostředí a jejich tvorbu vizí v organizaci se ujal název „*mistrové změn*“, převzatý z knihy z roku 1983 „*Change Masters*“ („Mistrové změn“) od profesorky na Harvardské univerzitě **R. S. Kanterové**. (VODÁČKOVI 1999, TURECKIOVÁ 2002)

K. H. Chung v roce 1987 vydává další z inspirativních publikací této dekády: „*Management – „Critical Success Factors*“ („*Management - Kritické faktory úspěchu*“), za kritické faktory úspěchu považuje podnikatelskou strategii, lidské zdroje a operační systém. K dalším koncepcím patří „7 S“²⁶ konzultační *firmy McKinsey* či „kritické faktory úspěchu“ opírající se o systémové přístupy. (VODÁČKOVI 1999: 55–57) Tyto koncepce jsou analogií k problematice manažerských funkcí a účelnou orientací manažerské práce.

K symbolům druhé poloviny osmdesátých let 20. století patří *chaos* jako podnikatelská výzva, nebývalý *rozvoj informačních a komunikačních technologií* (Information and Communication Technology, ICT), vedoucí ke vzniku informační společnosti (viz 1.4), a problematika *inovac*²⁷.

Organizace, které jsou inovativní, se koncentrují na budoucí potřeby svých zákazníků (viz japonské společnosti) a k tomu potřebují mít znalosti. Jedině díky správným znalostem ve správný čas mohou na

²⁶ Jednotlivými faktory jsou „strategy“ (strategie), „structure“ (struktura), staff (spolupracovníci), „systems“ (systémy řízení), „shared values“ (sdílené hodnoty), „style“ (manažerské styly) a „skills“ (schopnosti).

²⁷ Za „otce“ inovací je považován český rodák a ekonom Joseph Schumpeter, který své pojetí nazývá „tvořivou destrukcí“ (Creative Destruction) - vše zastaralé se musí odbourat a nahradit novým. K podmínkám úspěšné inovace staví realizovanou změnu, rozhodující sílu vkládá do rukou podnikatelů (přeskupujících kapitál) a inovování klade do rovnosti s podnikáním. (JIRÁSEK, in sborník 2007: 81 - 85). Jirásek (2004) inovace přirovnává ke stromu, jehož kmen mohutní, rozrůstá se a košatí. Současní autoři, Drucker, Peters nebo Pitra v inovačních změnách vidí rozhodující faktor pro zdokonalení firemní strategie a posílení konkurenční pozice. Na základě inovačních změn ve strategii nebo organizační struktuře může dojít např. k rozhodnutí organizace vyčlenit některé ze svých oddělení či činností mimo organizaci, tzv. outsourcing. Inovační tlak a zlepšení se od této doby začínají objevovat všude a v určitých oborech zvláště intenzivně, především v ICT, farmacii, genetice a kosmickém bádání.

trhu poskytovat správné produkty a služby. Inovace a rychlost změn vedou k dosažení vyšší produktivity při stejných či nižších nákladech. Potřebné znalosti organizace získávají také učením se od „šampionů“ doby. To vyžaduje pochopení obecných principů a jejich efektivní aplikace v praxi. Permanentní učení se pro organizace stává nevyhnutelnou nutností, se kterou se pojí pravidelný monitoring a komparace s těmi nejlepšími společnostmi formou strategického nástroje managementu, tzv. *benchmarkingu*²⁸.

90. léta 20. století definitivně „nepřejí“ velkým teoriím a stávajícím paradigmatům. Vývoj se obrací směrem k praktickým návodům pro přežití ve světě plném diskontinuity²⁹. V manažerské literatuře vzniká mnoho inspirativních děl, která mluví o variantách budoucnosti manažerské práce, zejména z oblasti komunikace, rétoriky a efektivní koordinace lidí (autory jsou např. P. F. Drucker, T. Peters, G. Burrell, M. Parker, R. Cooper, S. Clegg). Manažerskými osobnostmi této etapy jsou například J. Welch (GE), B. Gates (Microsoft) či A. Morita (Sony).

V roce 1990 vychází převratná kniha **Petera M. Sengeho** „*The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*“ („*Pátá disciplína – Umění a praxe učící se organizace*“). Koncept učící se organizace (viz 3.2.2) lze vysledovat již u **Ch. Argyrise** a **D. A. Schona** v jejich díle z roku 1978 „*Organizational Learning – A Theory of Action Perspective*“ („*Organizační učení – Teorie akční perspektivy*“), ale v té době zůstala jen v akademickém prostoru. Její popularizace nastává právě až v devadesátých letech a od té doby se stále častěji objevuje v odborné manažerské literatuře³⁰.

²⁸ Benchmarking je metoda systematického porovnání částí výkonu jedné organizace s jinými organizacemi (konkurencí) s cílem vzájemného zdokonalení. Jeho tři základní typy jsou interní, strategický a obecně průřezový. (KLEIBL et al. 2001, PALÁN 2002)

²⁹ Zlomové změny rozvoje tržních podmínek, které vznikají záměrně i neočekávaně a z mnoha důvodů (např. politických, sociálních, hospodářských).

³⁰ Obdobný převrat ve sféře organizování způsobuje v roce 1993 kniha M. Hammera a J. Champyho „*Reengineering – A Manifest for Business revolution*“ („*Reengineering – Manifest pro revoluci podnikové činnosti*“), která manažery nabádá k vyššímu zájmu o procesy uvnitř podniků. Podnikový reengineering (Business Reengineering) označuje „...zásadní přehodnocení a radikální přeměnu (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti.“ (VODÁČKOVI 1999: 243) Ačkoliv tato koncepce působí jednoduše, její aplikace v praxi je poměrně složitá, a proto nepřilíh

Trendy v podnikovém prostředí reflektují zhodnocování informací, znalostí a vědomostí a dále se projevují v nastupujících manažerských přístupech. **T. J. Peters** píše o firmách v období informační společnosti jako o „organizacích založených na mozcích“ (Brain-Based Companies), **W. H. Davidow** a **M.S. Malone** v roce 1992 vydávají publikaci „*The Virtual Corporation*“ („Virtuální korporace“), manželé **E. A. G. Pinchotovi** v roce 1994 píšou dílo „*The End of Byrocracy and the Rise of the Intelligent Organization*“ („Konec byrokracie a nástup inteligentní organizace“), **K. E. Sveiby** a **I. Nonaka** se ve svých pracích věnují znalostním aktivům v organizacích a manažerskou literaturu obohacují o problematiku *intelektuálního kapitálu* (viz 2.4). (TRUNEČEK 1997, VODÁČKOVI 1999, TURECKIOVÁ 2002, KOCIANOVÁ 2004)

Znalosti a kvalifikovaní (znalostní) pracovníci rostou na ceně a hovoří se o nich jako rozhodujícím faktoru podnikání na prahu *znalostní společnosti* (viz 1.4). Společenské proměny se odrážejí v manažerské praxi. Z hlediska významu a avizované rostoucí role informací a znalostí ve společnosti se opouští od tradičního dělení pracovníků na „bílé“ a „modré límečky“, manažery a dělníky, a přechází se na modernější Druckerovo pojetí v podobě tzv. „*znalostních*“ (viz 3.4.1) a „*obslužných*“ *pracovníků*“. Spolu s touto terminologickou změnou dochází k posunu v oblasti jejich vzdělávání, motivace a nově *k posunu udržení si talentovaných a klíčových jedinců v organizaci* (viz 2.4.2. a 3.5), protože zejména ti jsou pro její úspěšnost a konkurenceschopnost v podmínkách globalizace nepostradatelní.

Možným východiskem pro debaty o významu lidí (pracovníků), jejich (explicitních a tacitních) znalostech a systematickém řízení znalostních aktiv organizace představuje nová manažerská disciplína, *MZ*, která se znalostmi a s nimi související problematikou komplexně zabývá.

Hnací síly vývoje konce minulého století způsobují další nárůst dynamiky změn v podnikatelském prostředí a zvyšují tlak na

frekventovaná. Nelze jí upřít nové podněty, které vnáší do procesu organizování svou filozofií nových forem procesního řízení.

intenzivnější rozvoj znalostí. Vlivem silné ekonomické diferenciaci se v prostředí organizací objevuje problematika *dekonstrukce*³¹ (bourání, odstraňování), spojená se jménem **D. Heuskela** z Boston Consulting Group, který společně s R. Bresserem, M. Hitem a R. Nixonem vydal v roce 2000 knihu „*Winning Strategies in a Deconstructing World*“ („Vítězné strategie ve světě dekonstrukce“).

Na přelomu století dochází také k mnoha *mezinárodním fúzím a akvizicím (likvidacím)*, tj. propojování firem z téhož oboru, přičemž se vzájemně propojují i velké investiční společnosti. Jako metody strategického rozvoje a koncentrace kapitálu jsou přínosem v rychlosti, s jakou je firma schopna proniknout na nový trh či uvést nový produkt. Nejčastěji probíhají v sektoru bank, softwarových firem a automobilovém průmyslu.

S počátkem nového tisíciletí na celosvětové jeviště vstupují další změny. S hegemonií zákazníka a skutečností, že pouze on určuje, co se bude vyrábět, souvisejí nové postupy v podnikové praxi (vztahující se k zákaznickému kapitálu, viz 2.4.1), tzv. *CRM* (Customer Relationship Management, *řízení vztahů se zákazníky*) a *CVM* (Customer Value Management, *řízení hodnoty zákazníka*).

CRM je souhrnem mnoha činností *chronologicky na sebe navazujících a aplikovaných do podniku jako permanentní, iterační a cyklický proces*. (TRUNEČEK 2004: 128) Ve své orientaci na zákazníka není novinkou této doby, prosazuje se již v přístupech BSC a TQM. Odlišuje se svým zacílením na obchodní procesy, lidské zdroje a moderní technologie, které jsou účinné pouze pokud jsou v součinnosti a vychází z podnikové strategie.

CVM je pak nástrojem pro udržení stávajících a úspěšné získávání nových zákazníků. Hodnota zákazníka je určována obratem, náklady, investicemi a rizikem, které pro společnost a její obchodní

³¹ Populární poststrukturalistický termín, jehož autorem je J. Derrida (jeho filosofie bývá nazývána „dekonstruktivismus“). Součástí dekonstrukce je externalizace (oddělení) problému od člověka nebo objektu.

strategii představuje. CVM využívá především vrcholový management, marketingové a obchodní oddělení.

K charakteristickým jevům současnosti se řadí *digitalizace a technizace*, jež dávají vzniknout tzv. „*e-commerce*“ (*elektronickému obchodování*)³². Zde je silná vazba na problematiku MZ, zejména v jeho tvrdém technologickém pojetí (viz 3.1).

Nové technologie podstatně mění i další sféry života společnosti, způsob práce a trávení volného času, ceny surovin (některé z nich, např. zlato, ropa, nyní dosahují téměř maxima) a přináší sebou i problémy (např. znečišťování životního prostředí). Exponenciálně narůstá rychlost změn v nejrůznějších oborech a jedinou jistotou se stává nejistota. V procesu globalizace dochází k utváření mnoha mezinárodních, ale i mezikulturních aspektů, ovlivňujících chod organizací. Pro organizace je globalizace výzvou i ohrožením zároveň, zejména proto, že nezasahuje všechny části světa stejně a její důsledky jsou rozdílné. (STÝBLO 1998, PLAMÍNEK 2000, TRUNEČEK 2003, JIRÁSEK 2004)

Jen obtížně lze blíže predikovat proces budoucího vývoje manažerských metod a teorií a vědomě oddělit koncepční prvky budoucího podnikatelského paradigmatu od těch negativních, módních, zavádějících. Management v globálním světě 21. století je charakteristický pokračujícími módními vlnami, které se vzájemně překrývají a vrství se jedna na druhou. Pokračují v trendech, které odstartovala léta osmdesátá, a směřují ke kvalitativním změnám v manažerských paradigmatech.

Tři zajímavé futurologické vize o změně základních manažerských premis pochází z pera **P. F. Druckera** (1993):

³² Elektronické obchodování je provázáno s rozšiřováním Internetu a vztahuje se hlavně na oblast bankovníctví a platebních karet (platby lze realizovat na dálku pomocí telefonu, emailu, faxu, internetu). E-commerce v sobě zahrnuje ERP (Enterprise Resource Planning systems, manažerský informační systém), jež slučuje a automatizuje četné procesy související s výrobními aktivitami podniku (produkcí, logistikou, distribucí, prodejem či účetnictvím); Data Warehousing (skladování dat) a analytickou metodu Data Mining (vytěžování dat), kterou jsou získávány užitečné informace z dat a využívá ji např. marketing a vědecký výzkum.

1. *Mění se poslání managementu – management se nevztahuje pouze k podnikovému řízení, ale je specifickým a charakteristickým nástrojem doslova každé organizace.* (DRUCKER 1993: 18) Tento fakt je podle Druckera dán hlavně růstovým sektorem 21. století, kterým ve vyspělých zemích bude neziskový sociální sektor.
2. *Neexistuje jediná správná organizační struktura³³ - posláním managementu je vytvářet a testovat organizaci, která odpovídá svému úkolu za určitých podmínek v určité době.* (DRUCKER 1993: 24)
3. *Vedení lidí musí být rozmanité - neexistuje jediná optimální metoda. Drucker hovoří o změně pohledu na práci s lidmi, která se stále více proměňuje v marketingovou záležitost a zdůrazňuje, že úkolem je lidi vést a cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.* (DRUCKER 1993: 28)

Pojetí soudobých i v blízké budoucnosti kladených požadavků na organizace a jejich management lze předvídat také z pohledu tzv. *analýzy 4 E*. Analýza 4 E je pojmenována podle počátečních anglických písmen požadavků kladených na management, jejímiž autory jsou A. D. Chambers, M. G. Selim a G. Vinten (1993):

- *Effectiveness*: „tj. děláni správných věcí“;
- *Efficiency*: „tj. děláni věcí správně“;
- *Economy*: „tj. děláni věcí úsporným způsobem“;
- *Equity*: „tj. děláni věcí spravedlivě a v rámci práva“ bez negativních vlivů na vnější okolí organizace a její spolupracovníky.

Dodržování těchto čtyř oblastí by mělo managementu umožnit obstát v prostředí zvyšujících se nároků na ně kladených. Vypovídají o

³³ U tohoto paradigmatu se projevuje vliv kontingenčních přístupů, organizace funguje jako nástroj ke zvýšení výkonnosti společné práce lidí.

jeho misi a fungování, které by mělo být účelné a účinné zároveň, hospodárné v oblasti práce s disponibilními zdroji (hlavně s ohledem na snižování nákladů a efektivní organizaci práce s eliminací všech aktivit, které nejsou přidanou hodnotou pro zákazníka) a plně zodpovědné za své konání.

Budoucí požadavky na manažerskou práci postupně rozšiřují jejich současné způsobilosti o *více dimenzí*. Vedoucí pracovníci již nevystačí jen se svým IQ, odbornými kompetencemi či schopnostmi nejlépe vykonávat práci svých podřízených, k jejich klíčovým kompetencím přibudou emoční inteligence (EQ), schopnost kreativity a odolnosti vůči stresu, v oblasti mezilidských vztahů schopnost motivovat ostatní ke kvalitní práci, výchova nástupců, řízení talentů a určování vizí.

Podle Jiráska (MUŽÍK 2000) lze tyto manažerské kompetence v analogii s výpočetní technikou rozdělit na dvě složky, tzv. „manažerský hardware“ (teorie řízení, organizace, marketing, prodej apod.) a „manažerský software“ (leadership, motivace, komunikace, firemní kultura).

Výčtem uvedených koncepcí, směrů a oblastí jsem chtěla ilustrovat skutečnost, že management je komplexní a nejednoznačnou oblastí zároveň, kterou nová doba a paradigmatata obohacují o nové výzvy. Organizace, které chtějí být úspěšné a přežít v konkurenčním boji, musí tyto výzvy minimálně akceptovat.

Celkově se mění pohled na člověka a jeho znalosti v organizaci, na jeho vedení a firemní komunikaci a v nabídce se objevují různorodé *nástroje šité na míru* (uplatňované zejména v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků). Imperativem doby se stává změna a inovace, uplatňování progresivních nápadů v praxi a permanentní učení se od těch nejlepších. Klíčovým úkolem současného managementu je podpora a rozvoj dynamických organizací v globální ekonomice 21 století.

1.4 Znalostní transformace

Nové obory, nová témata, globalizace, diskontinuita a všudypřítomná změna významně ovlivňují všechny oblasti lidského života, sféru podnikání a managementu nevyjímaje. Změny nemají pouze ekonomický podtext, nejsou jen důsledkem zavádění nových ICT, jejich příčiny mohou být různorodé, ty zásadní mají *intelektuální charakter*.

Vzdělání, znalosti, informace, zkušenosti, invence a iniciativa se stávají tou formou kapitálu, která přitahuje všechny ostatní (materiální) formy kapitálu. Dochází k přerodu trhu práce na „*trh lidského kapitálu*“, ve kterém jsou lidé v rovnoprávném postavení vůči „*ne-lidskému kapitálu*“ (penězům, budovám, technologiím aj.). Lidský kapitál se stává důležitou, nezřídka klíčovou, formou kapitálu firmy. Konsensuální lidská spolupráce je základem firemní konkurenceschopnosti moderní doby a určitou zkouškou procesu sdílení znalostí v organizaci.

Lidé však nejsou v tradičním pojetí kapitálem. Jirásek (2004: 66-71) v souvislosti s vývojovými fázemi personálního řízení píše o přechodu od lidských zdrojů k „*lidskému kapitálu*“ a uvádí, že nejde pouze o jiné praktiky v řízení lidí, ale že organizace bude muset *rozvíjet všechny své činnosti podle vědeckých zásad s cílem, aby její pracovníci zvládali své pracovní úlohy na bázi pokročilých a narůstajících znalostí, na základě kterých budou podávat řádově vyšší výkony*.

Lidský kapitál způsobuje opravdu převratnou a pozitivní společenskou proměnu na cestě člověka ke svobodnému rozvoji vlastní individuality a má čím dál ofenzivnější charakter. Ve firemním prostředí se tento přerod projevuje koordinací dvou druhů produkce: první představuje výroba věcí, produktů nebo služeb, druhou pak *výroba sama sebe a znalostí firmy*. (ZELENÝ 2005)

Rozdíl mezi výrobou a službou je čím dál menší, v dnešní éře globalizace se byznys všeho druhu stává službou, a to službou *zákazníkovi*. Druhá výroba, tj. reprodukce vlastních schopností a

znalostí firmy, je velice důležitá, protože je schopností firmy vyrábět a také posléze uplatnit své výrobky, produkty a služby na trhu. Proto je potřeba o tuto znalost pečovat, počínaje její tvorbou a konče zdokonalováním a řízením. V této rovině se vyvinula a svůj význam posiluje koncepce MZ, protože řízení podnikových znalostí je jednou z podmínek úspěšnosti ve světě globální hyperkonkurence.

Pozornost věnovaná znalostem a jejich řízení je kontinuálně propojena se šesti moderními podnikatelskými trendy (R. Ruggles, in PŘIKRYL 2003). Společným pojítkem těchto trendů je nutnost správy znalostí organizace a snaha o zjednodušení celého procesu, která posléze umožní:

- Zrychlování procesů provádění změn v obchodním světě;
- Vyšší podíl znalostí při prodeji výrobků a služeb;
- Snižování stavů a rozšiřování obchodních aktivit do celého světa;
- Nárůst mobility pracovních sil;
- Nárůst virtuální práce;
- Pokračující vývoj informačních a komunikačních technologií;

Podle Jirásky (in kolektiv autorů: 2007) jako první akcentují výzvu ke znalostní transformaci velké organizace, a to hlavně díky svým oddělením výzkumu a vývoje (Research and Development) v dané oblasti byznysu, pracovním kontaktům s odbornými a vysokými školami (např. formou management trainee programů či jiných forem krátkodobé či dlouhodobé spolupráce se studenty), díky svým členstvím v odborných sdruženích či internacionalizací. Jejich velikost a kapitál, hlavně znalostní pracovníci (výzkumníci, vědci, specialisté), jim dávají možnost experimentovat, inovovat a hledat řešení svých problémů.

Aplikace znalostí probíhá samozřejmě i v malých a středních podnicích (MSP), ale s více omezeními a komplikacemi danými jejich velikostí. Proto se často pro posílení své pozice, nebo naopak z důvodu její neudržitelnosti, sdružují do sítí firem, aliancí spoluvýrobců nebo

řetězců. Nezřídka je celá společnost či její vybraná pracovní místa outsourcována velkými organizacemi. Silnou pozici mají MSP ve sféře služeb, ve velkoobchodu a maloobchodu či v oblasti cestovního ruchu (hotelnictví, stravování apod.). Z vlastní pracovní zkušenosti ve společnosti Ahold, která vlastní prodejny Albert a Hypernova, mohu konstatovat, že v České republice je tento tržní sektor vysoce konkurenční.

Ve znalostní éře se znalosti a jejich nositelé stávají natolik důležitými, že na nich ostatní (hmotné) zdroje začínají být kriticky závislé (a pravděpodobně budou i více podřízené). Středem zájmu jsou tato nehmotná aktiva i pro svou schopnost generovat rostoucí výnosy na rozdíl od tradičních zdrojů, které generují klesající výnosy. Mít dobrou znalostní základnu znamená pro budoucí existenci organizace možnost ji rozvíjet a upevňovat tak svou konkurenční výhodu ve vztahu ke konkurentům.

2 ZNALOSTI

Zájem o problematiku lidského poznání a znalostí není, jak se někdy tvrdí, nový, je stejně starý jako historie lidstva samotného. Lidé se řídili znalostmi od nepaměti³⁴. V obecné rovině byly vždy úzce svázány s dosaženou úrovní lidského poznání a představovaly výslednici interakce člověka s reálným prostředím. Jejich transfer probíhal zpočátku ústně z člověka na člověka, z generace na generaci, později byly zaznamenávány a předávány ve formě znaků (kreslených, psaných, tištěných, ražených, nebo jinak rozmnožených znaků hlásek, slabik a slov)³⁵, které byly zárukou informačního přenosu a tím zachování jejich obsahu a trvání. Kontinuální proces přenosu znalostí tak zajišťoval nejen sdílení původních, ale i tvorbu nových informací a zkušeností. Použiji-li terminologii dnešního MZ, jednalo se o tzv. učení ze zkušeností (Communities of Practices)³⁶.

Z nejstaršího vývojového období lidstva se nedochovaly žádné písemné prameny, pouze pozůstatky hmotné a duchovní povahy (tj. nástěnné malby, archetypální předměty, kostrové pozůstatky, nástroje, zbraně či šperky).

Éra velkého rozvoje mnoha oblastí lidského poznání nastala ve *starověku*. Starověké znalosti byly získávány zejména z náboženských textů, jejich transfer byl spojen se vznikem důležitých kulturních středisek jednotlivých starověkých civilizací, expanzí a migrací národů či kmenů. Systematičtěji ke znalostem přistupovali v antickém Řecku³⁷, kde rozvíjeli vědní disciplíny, jako jsou filozofie, logika, matematika,

³⁴ Např. práce TOFFLERA (1980), JENSENA (2001), SVEIBYHO (2002, MLÁDKOVÉ (2004).

³⁵ Znakový záznam představuje záznam jakéhokoliv textu pomocí jakékoliv znakové soustavy, kterou kdy člověk od vzniku písma vytvořil, tj. od písma obrázkového přes abecední písmo až po znakovou soustavu digitální. Za znakovou soustavu je také považován jakýkoliv záznam obrazu, ať již doprovází text nebo je samostatný, a patří sem i záznam jakéhokoliv zvuku, především však hudebního.

³⁶ V pojetí MZ jsou komunity malé nebo větší skupiny či sítě lidí, kteří se scházejí za účelem sdílení znalostí a učení se jeden od druhého. Komunity mohou fungovat na základě osobního styku nebo jsou virtuální. Její členy sdružuje nějaký cíl. (MLÁDKOVÁ 2004: 130)

³⁷ V kontextu lidského poznání je s tímto obdobím spojen antický pojem pro harmonii krásy, moudrosti a dobra, tzv. Kalokagathía (řec. Kalos kai agathos = krásný a dobrý).

medicína aj. (TRUNEČEK 2004) V římském státě bylo hlavním tématem znalostí vojenství, architektura a obchod. Znalosti byly uchovávány v knihovnách, muzeích, svatyních, školách a obdobných institucích. Významnou změnu pro práci se znalostmi (z hlediska MZ přesněji s informacemi) přinesl vznik knih ve vázané podobě.³⁸

Ve *středověku* bylo díky vlivu a moci církve hlavním tématem znalostí náboženství. Vyjma duchovní sféry se nadále rozvíjela i praktická problematika vojenství, zemědělství, politiky či umění. Informace a znalosti byly předávány a šířeny ručním opisováním knih. V roce 1445 zažilo lidstvo *první vědeckou revoluci*. Vynález knihtisku Německým zlatníkem Johannem Gutenbergem³⁹ umožnil šíření informací v míře do té doby nebývalé. Proces sdílení informací a znalostí byl urychlen také překlady latinských textů do jiných (mateřských) jazyků. Jako centra znalostí fungovaly nejprve kláštery, později od 12. století také univerzity⁴⁰.

Novověk je spojen se zásadní změnou pohledu na znalosti směrem k jejich praktické dimenzi. Informace a znalosti se shromažďují, systematizují, klasifikují a stávají se součástí prvních encyklopedií a naučných slovníků (z hlediska MZ tzv. bank explicitních znalostí). (MLÁDKOVÁ 2004) Další vývoj je ovlivněn zejména koncentrací na vlastní systémy tvorby znalostí a také nebývalým rozvojem ve sféře univerzitního vzdělávání, výzkumu i soukromého podnikatelského sektoru.

Náš nejvýznamnější autor pedagogických prací a teoretik jazykového vzdělávání, **Jan Amos Komenský** (1592-1670), položil ve svých knihách *Všenáprava* a *Vševýchova* základy celoživotního

³⁸ Obrácení stran bylo jednodušší než rolování papyrových svitků a umožňovalo tak snadnější přechod mezi informacemi napsanými na různých místech. Díky této nové technologické změně bylo možné začít používat také mechanismus křížových odkazů, tvorbu rejstříků, obsahů apod. (SKLENÁK 2001)

³⁹ , Tato technologická změna měla řadu kulturních společenských důsledků pro lidstvo, mezi největší z nich řadím možnost samovzdělávání, jestliže byl umožněn přístup k materiálům, které by za jiných okolností byly sdíleny obtížně.

⁴⁰ Z lat. *universitas*, jedná se o nejstarší typ vysokých škol, jejichž zakladatelem byl většinou papež nebo císař. Nejstarší univerzity byly založeny v Bologně (1119), Paříži (1150) a Oxfordu (1163); r. 1348 byla v Praze založena nejstarší univerzita ve střední Evropě, Univerzita Karlova.

vzdělávání. Různé modifikace vzdělávacího cyklu a triáda „CHTÍT – MOCI – UMĚT“⁴¹ mají své kořeny právě u „učitele národů“, který svými nadčasovými myšlenkami předstihl svoji dobu.

Až v osmnáctém století dochází k výraznějšímu posunu v oceňování významu vzdělání a jeho role v životě člověka. V 19. století si již vzdělání a rozvoj vydobily nezastupitelnou roli, a to především v souvislosti se změnami v nejrůznějších oblastech lidské činnosti (kulturní, politické, hospodářské či vědeckotechnické). Pro toto období je také charakteristické procesy industrializace a urbanizace, které souvisejí s velkým pohybem lidí z vesnic do měst a do sféry průmyslu.

Naléhavý, ale hluboký převrat nastal ve 20. století. S rozvojem mechanizace, racionalizace a informatizace stoupaly požadavky na pracovníky i organizace. Další vzdělávání se stalo nezbytností a podmínkou pro přežití ve stále technologicky vyspělejších světech. Období dvou světových válek i meziválečná léta způsobily průlom ve sféře vědy a vzdělávání.

Od konce 50. let 20. století dochází v souvislosti s technologickými změnami (informatizace, kybernetika, umělá inteligence, databanky, paradoxologie aj.) k zásadním změnám v pohledu na znalosti a vědění. Ty jsou považovány za jistý typ diskurzu (M. Foucault, J.-F. Lyotard)⁴². 60. léta 20. století, plná sociálních změn a hnutí (např. dělnické hnutí s heslem *vědění je moc a moc je vědění*), přináší významnou modernizaci obsahu, metod a nástrojů edukace i rychlý rozvoj praxe *vzdělávání dospělých (VD)*⁴³.

Vzdělání a kvalifikace se od této doby staví vedle práce a reálného kapitálu na úroveň produktivní síly. Mění se celkový názor na vzdělávání, vzdělávání přestává sloužit pouze k saturování individuálních potřeb a rozvoji osobnosti a stává se z něj investice, jejíž

⁴¹ Komenského pravidlo jednoty tří podmínek „Chtít (energetizace) - Moci (prostředí) - Umět (či lépe vědět a umět)“.

⁴² Srov. Filozofický slovník, Olomouc 1998, s. 428, ISBN 80-7182-064-4

⁴³ VD používám ve shodě s NVF (2003) ve smyslu vzdělávacích aktivit, realizovaných jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání (vzdělávání osob, které ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.

návratnost se oproti klasickým investicím zvyšuje. Uvedené proměny ve společnosti mají velký vliv na základní funkce vědění, kterým je vlastní výzkum a předávání znalostí a výrazně znásobují informační a mediální aparáty, které mohou vědění, potažmo znalosti, šířit. Vědění již nutně není jen součástí výchovy a formování osobnosti, ale stává se *disponibilním zbožím*.

Od 70. let minulého století probíhá rychlý ekonomický rozvoj, doprovázený liberalizací politického a hospodářského života, jenž přináší nový pohled na znalosti a vzdělávání. V této době zažívá renesanci průlomová Komenského myšlenka nepřetržitého celoživotního učení (CU). Nejen s nárůstem individuálních přístupů společnosti k rozvoji a vzdělávání a tržními mechanismy ve VD se mění požadavky na přípravu pracovníků a jejich znalosti, nároky na volnočasové aktivity, i na sociální rozměr lidského života, a to zejména následkem procesů individualizace, globalizace a multikulturality.

Na sklonku 20. století se CU stává centrem zájmu výzkumů (např. v ŘLZ či trhu práce). Svět a život v něm se zrychlují, s tempem změn se objevují nové formy rizik a informace a znalosti nabývají bezprecedentní význam.

V odborné praxi se pojem *znalost* skloňuje velice často, avšak bez dalšího vysvětlení. Sází se na každodenní užívání tohoto slova v běžném životě a na jeho intuitivní chápání. V následujících subkapitolách se proto věnuji tomuto pojmu detailněji, z různých úhlů pohledu.

2.1 Vymezení pojmu znalost

Mnohoznačnost tohoto pojmu způsobuje mnohé komplikace při jeho vymezení. Není to jen proto, že je spojen s širokým spektrem významů, ale mnoho těžkostí vzniká také při překladu tohoto pojmu do různých jazyků, v nichž se nepříliš shodují konotace jemu

odpovídajících slov. Odchytky v jeho obsahu jsou zřetelné již u rozdílného chápání řeckého „Epistémé“ (vědění) a „Doxa“ (pouhé mínění, zdání) či latinského „scientia“, nemluvě o anglickém termínu „Knowledge“ či německých termínech „Kenntnis“ a „Wissen“. I čeština má několik termínů, které si jsou svým významem více než blízké, například „vědění“, „vědomost“, „zkušenost“, „informovanost“ aj. Toto jsou hlavní důvody, proč je vhodné s termínem znalost spojovat některé další atributy jako například adjektiva vědecká, subjektivní, explicitní, organizační apod.; užít lze samozřejmě i negace těchto a jiných atributů.

Existuje nesčetně definic pojmu „znalost“. Je často vymezován v kontextu jiných znalostí a uváděn v množném čísle, tj. znalosti. Z pedagogického a androgogického hlediska jsou znalosti definovány jako souhrn teoretických pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií nabytých úmyslným i nezáměrným učením (např. z literatury, přednášek, vyprávění). (PALÁN 2002, DĚDINA-CEJTHAMR 2005) Teoretické znalosti pro praxi mnohdy nepostačují, je potřeba výcvik.

I já jsem na vysoké škole během studií měla možnost získat mnoho teoretických znalostí např. z oblasti ŘLZ o tom, jak vytvořit rozpočet na školení, jak ukončit pracovní poměr, jak postupovat při výběrovém pohovoru, jak hodnotit, dávat zpětnou vazbu atd. Ale až v praxi jsem porozuměla tomu, jak tyto procesy opravdu fungují.

Praktický výcvik a zkušenost jsou neocenitelné a ničím nenahraditelné. Dokud člověk nemá možnost studiem nabyté znalosti otestovat v praxi a naopak, praktické zkušenosti obohatit o teoretické základy, nemůže být jeho znalost stoprocentní. Ani praktický výcvik, ani studium nejsou zárukou, že člověk bude schopen obstát na určité pracovní pozici, například manažera personálního oddělení. Absence zkušeností z oboru či nedostatečný teoretický základ může vést ke katastrofickému konci, bez znalosti metod personální práce a práce s lidmi, bez zkušenosti z výběrových a hodnotících pohovorů, bez odhadu, co od koho očekávat a jak s kým komunikovat, bez prožitých

situací nelze kvalitně vykonávat danou pracovní pozici a plnit očekávané cíle.

Výkon člověka je tedy kromě znalostí determinován také jeho *schopnostmi (Abilities), dovednostmi (Skills) a kompetencemi (Competencies)*⁴⁴.

Schopnosti jsou souborem předpokladů nezbytných k výkonu určité činnosti. (PALÁN 2002) Bývají obvykle děleny na psychické a fyzické (motorické), primární (obecné) a sekundární (specifické). Je možné je dále rozvíjet (tzv. habilitovat) v procesu učení. (NAKONEČNÝ 1995, PLAMÍNEK 200)

Dovednosti (ve smyslu pracovní dovednosti) jsou schopnosti úspěšně vykonávat požadované pracovní úkoly kreativně, účelně a s ohledem na měnící se podmínky. Pokud jsou dovednosti (um) jedincem automatizovány, přechází v *návyky (Habits)*. (PALÁN 2002) V praxi jsou obvykle děleny na tzv. „měkké“ dovednosti (Soft Skills), např. spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty, a „tvrdé“ dovednosti (Hard Skills), např. odborné know-how, kvalifikace. Dovednosti si pracovník osvojuje výcvikem.

Kompetence jsou pravomoci či způsobilosti nezbytné k vykonávání určitých pracovních činností (viz východiska - Vztah MZ a CBM). K rozvoji a kultivaci způsobilostí dochází prostřednictvím rozvoje a vzdělávání pracovníka.

K základní specifikaci termínu *znalost* napomáhá také jeho chápání ve smyslu (epistemického) operátora. Jeho podmínkou je diferenciací tří základních aspektů znalosti, vycházejících z faktu, že (TONDL 2002: 23):

- *znalost je znalostí něčeho*, tj. je zde vždy určitý *objekt* znalosti, jenž je operandem k tomuto operátoru;

⁴⁴ K dalším aspektům výkonnosti se řadí vlohy (vrozené dispozice), nadání (mimořádně vyvinuté vlohy) či talent (naučené mimořádné dispozice). (NAKONEČNÝ 1995: 257)

- *znalost je znalostí někoho*, tj. má svůj *subjekt*, který je vlastníkem, nebo tlumočnickem znalostí a je schopen ji adekvátně komunikovat a interpretovat;
- *znalost má*, respektive může mít, *určitou kvalitu*, kterou je možné formulovat například hodnotícími atributy (pomocí míry jistoty nebo pravděpodobnosti, pochybnosti či spolehlivosti zdroje, původu znalosti apod.).

Skutečnost, že znalosti jsou nutně znalostmi někoho (tj. určitého subjektu, kterým může být jednotlivá osoba, organizované grémium expertů či paměťová báze informačního systému), něčeho (tj. určitého objektu, který je složkou, částí nebo součástí aktuálního nebo možného světa) a mají určitou kvalitu, hodnotu nebo vlastnost a rovněž to, že jsou vázány nejen na poznávací, rozhodovací a hodnotící procesy, ale také na různé druhy činností ve vědě a výzkumu, v různých oblastech technického světa, technického myšlení, vypovídá o *multidimenzionálnosti znalostí*.

Postoje subjektu znalosti k obsahu výpovědi, které vystihují objekt znalosti (tj. to, k čemu se tato znalost vztahuje), se nazývají *postoje propoziční*. Pojetí znalostí jako propozičních postojů má své opodstatnění zejména pro některé procedury manipulací se znalostmi. Mezi důležité druhy manipulací se znalostmi patří *procedury komunikace znalostí* (tj. tvorba sítí facilitujících transfer znalostí), *procesy osvojování nových znalostí* (tj. procesy učení, osvojování a rozšiřování disponibilních okruhů znalostí) a *procesy (typů) přeměn znalostí* (zejména uznání a přijetí znalostních změn). (TONDL 2002: 24)

Znalosti, které jsou předkládány ke komunikaci, mají podobu sdělení, zpráv, textů, obrazů, souborů dat v určitém jazyce. Na transfer znalostí se proto vztahují všechny principy a pravidla platící pro lidský komunikační proces, jehož hlavními komponenty jsou zdroj, komuniké (sdělení), komunikační kanál, příjemce sdělení, zpětná vazba a prostředí.

Úspěšný transfer znalostí předpokládá, že příjemce má adekvátní kompetence pro to, aby byl schopen sdělení obsahující znalosti porozumět, pochopit a poté akceptovat nebo odmítnout. To znamená, že adresátem znalosti nemůže být kdokoliv, ale měl by to být jedinec, který má dostatečné znalostní a hodnotové předpoklady. Tyto okolnosti poukazují na tzv. aktivní a participační úlohu subjektu znalosti.

V této souvislosti nemohu opominout skutečnost, že žijeme v době, kdy je člověk zahlcován širokým spektrem sdělení. Setkává se s různými znalostmi, některé jsou bezděčné, jiné trvalé, potřebné nebo nepotřebné, důležité nebo nepodstatné. Jedinec je postaven před problém, jak z pouhého užití slov, z formulace určitého názoru, stanoviska nebo doporučení odvodit jejich *spolehlivost*.

Samozřejmě, že různá sdělení, přestože se mohou jevit významově velmi blízká, pojí různá míra jistoty. Určitý vyšší stupeň jistoty a spolehlivosti mohou poskytnout *znalosti vědecké*. Je to proto, že oproti *všeobecným znalostem*, vědecké znalosti bývají sdělitelné v normalizovaných podobách (v odborných publikacích či časopisech, závěrečných zprávách výzkumných projektů, ve sděleních o patentech, objevech apod.), bývají rozhodnutelné (jedná se o praktické a potvrditelné procedury verifikace, potvrzení a testování), umožňují operacionalizaci (tj. rozhodování o intelektuálních nebo materiálních operacích) a zpravidla nebývají absolutně oproštěny od hodnot (tzn. mají znalostní i hodnotový náboj). (TONDL 2002)

Znalosti nejsou „univerzální“, je třeba k nim v každé disciplíně či prostředí přiřadit jejich správný význam. Jinak se užívá pojmu „znalost“ v přírodních vědách, jinak ve vědách společenských (např. personalista ji obvykle pojí s kompetencí zaměstnance vykonávat určitý druh práce). Znalosti je proto vždy nutné chápat jako obsah znalostí těch disciplín, které se jimi zabývají jako svým předmětem a konkrétních osob, které jsou jejich vlastníky. Jsou utvářeny v sociálním a osobnostním vývoji a začleňují se do nich obsahy různých oborů lidské činnosti včetně vědeckých, zvláště ty obsahy, které byly zvěčněny. V příloze B uvádím

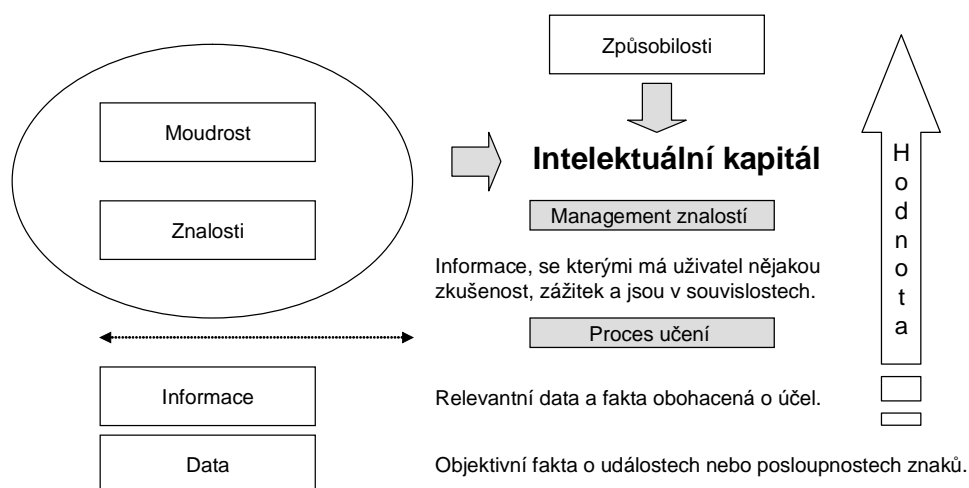
vybraná pojetí znalostí z hlediska stávající praxe filozofické, andragogické, pedagogické, sociologické a psychologické, a v příloze C přehled výzkumů znalostí v České republice.

2.2 Genealogický model znalostí

Genealogický model znalostí přibližuje základní vymezení pozice znalosti v řetězci *data–informace–znalosti* (data–informace–znalosti–moudrost-způsobnosti)⁴⁵. Vypovídá o procesu, kdy se z dat a informací stávají znalosti, tj. kdy jimi ještě nejsou, kdy vznikají a do čeho se dále transformují. Základním požadavkem MZ je vymezit a odlišit vztahy mezi avizovanými pojmy, zejména z důvodu, že informace a znalosti jsou řízeny odlišným způsobem.

Charakteristika pojmů data, informace, znalosti, moudrost a způsobnosti je poměrně obtížná, v odborné literatuře neexistuje shoda na jejich významu ani důslednost v jejich odlišení. Tyto termíny pojí souvislost s kognitivními procesy člověka, resp. libovolného subjektu. Tato poznávací činnost je pokaždé realizována ve vztahu objektu a subjektu a má vždy své výsledky (a to i v případě nulových výsledků, v takovém případě jsou pak výsledky poznávací činnosti negativní). Formalizace a reprezentace výsledků poznávacího vztahu objektu a subjektu nabývá podoby avizovaných pojmů, které se kvalitativně liší podle míry své uspořádanosti a komplexnosti. Názorně jednotlivé kategorie zobrazuje obrázek 2.1 (upraveno autorkou dle MLÁDKOVÁ 2004, HRONÍK 2007):

⁴⁵ Základní model data – informace – znalosti uvádí např. autoři TOBIN („*Transformational Learning: Renewing Your Company through Knowledge and Skills*“, J. Wiley&Sons, 1996), BECKMAN („*Methodology for Knowledge Management*“, Banff, 1997), MLÁDKOVÁ (2004); někdy jsou mezi data a informace vkládány *poznatky*, např. TRUNEČEK (2004), rozšířenou triádu o moudrost uvádí např. BECKMAN (1997), JIRÁSEK (2004), a o způsobnosti HRONÍK (2007).



Obr. 2.1 Data – informace – znalosti - moudrost

Za *data* lze pokládat vše, co je vnímatelné lidskými smysly, tj. zrakem, sluchem, hmatem, čichem a chutí. Data mají objektivní charakter, lze je strukturovat a kvalitativně i kvantitativně obohacovat (MLÁDKOVÁ 2004, BARTÁK 2006). Jsou to např. fakta, kódy, obrazy, zvuky, statistické údaje, demografické údaje.

Informace jsou data obohacená o relevanci, smysl a účel, tj. organizovaná, strukturovaná, interpretovaná a sumarizovaná data, vztahující se k potřebám a nárokům jejich uživatele. (BUREŠ 2007) Vazba na uživatele vypovídá o subjektivním charakteru informací. Uživatel určuje, zda jde o informaci *potenciální* (uloženou v textu, v paměti mozku apod. a zatím nevyužitou) či *aktuální* (využívanou pro aktivní jednání, řízení). (BARTÁK 2006)

Znalosti jsou informace plus „něco“ navíc, jež Mládková (2004: 25) vyjadřuje rovnicí „ $Znalosti = Informace + x$ “, kde „ x “ vyjadřuje předchozí znalosti, dovednosti, zkušenosti, vztahy, hodnoty a principy. Na rozdíl od informace, která může být a také často bývá statická, je znalost statická i *dynamická*, má schopnost se neustále měnit, průběžně se doplňovat, zdokonalovat, ale také zanikat zapomínáním. Znalosti a proces učení (tvorby znalostí) nelze separovat, cokoli člověk dělá, prokazuje tím znalost ve smyslu účelové koordinace své činnosti.

(ZELENÝ 2005) Znalosti mají subjektivní charakter s vazbou na lidskou činnost a emoce. Pomocí činnosti jsou ohodnocovány jejich kvalita a význam. (MLÁDKOVÁ 2004)

Moudrost jsou znalosti předávané mezi generacemi. Jedná se o všeobecný lidský postoj k lidem a okolnímu světu, moudré jednání svým způsobem převyšuje racionalitu, souvisí s morálkou a principy. (PALÁN 2002, BUREŠ 2007)

Znalosti společně se způsobilostmi (trsy znalostí a dovedností použité v akci) vytvářejí intelektuální (znalostní) kapitál organizace. Jedině v této rovině mohou znalosti „učit“ (ovlivňovat a měnit) systém pravidel a kritérií organizačních procesů a výsledků. (HRONÍK 2007)

Data, informace a zčásti také znalosti se vztahují k minulosti (k něčemu, co je známo). Moudrost čerpá z minulosti i současnosti a přesahuje také do budoucnosti. Nové znalosti lze získávat z minulosti, současnosti i budoucnosti. (JIRÁSEK 2004, TRUNEČEK 2004)

Genealogický model znalostí není pouhou sumarizací jednotlivých částí. Souhrnem dat nevzniká informace, souhrnem informací znalost apod., data i informace jsou pouze vstupem do znalostního procesu. Jejich zpětná dekonstrukce či disagregace není možná, z informací zpět (stejná) data nelze získat, což symbolicky ve své taxonomii znalostí uvádí Zelený (2005) na příkladu pečení chleba, kdy v přípravné fázi lze z vajec (dat) připravit mnoho věcí, z omelety (informací) však zpětně vejce nikoliv.

2.3 Klasifikace znalostí

K pojmu znalosti přistupuje MZ z různých úhlů pohledu, odlišují se také kategorizací podle jednotlivých autorů. Tříditi je lze na základě dvou či více dimenzí, a to například podle obsahu a aplikace (znalosti o zákaznících, trzích, výrobě, marketingu apod.), stupně abstrakce (škály znalostí od abstraktních po konkrétní), stupně jistoty (validity znalostí),

stupně důležitosti (významu znalostí z hlediska tvorby hodnot pro jedince, organizaci), stupně měřitelnosti, stupně aplikovatelnosti (lokálně či globálně), manažerské úrovně (strategické, taktické, operativní znalosti), zdroje (původu znalosti), účelu a použití, dostupnosti, času či dichotomicky.⁴⁶ Na posledně čtyři jmenované klasifikace se zaměřím detailněji.

Znalosti podle účelu a použití

Znalosti tohoto typu mají různou roli v procesu řešení. Vztahují se především na znalosti jedince a je možné je využít k různým stylům učení. Člověk musí nejprve vytvořit určitou poznatkovou základnu (např. výcvikem či praxí) a potom z ní v danou chvíli čerpat „to“ nejvhodnější, tj. zvolit optimální způsob řešení a obvykle se i spojit se správnými lidmi. Znalosti podle účelu a použití lze rozdělit na (HRONÍK 2007, BUREŠ 2007):

- *Know-what*, tj. vědět co (znalosti odborné, technické povahy, které mají blízko k explicitním znalostem),
- *Know-why*, tj. vědět proč (znalosti principů a zákonitostí, které ovlivňují proces zapamatování si a kumulování dalších znalostí),
- *Know-how*, tj. vědět jak (praktické znalosti pravidel postupů a komunikačních dovedností, jsou z této čtveřice nejrozšířenější),
- *Know-who*, tj. vědět kdo (znalosti toho, kdo je pravým zdrojem znalostí, jež je možné dále šířit, vztahují se k emoční inteligenci a schopnosti jedince vytvářet synergie).

⁴⁶ Srov. CESES 2004, BUREŠ 2007, HRONÍK 2007.

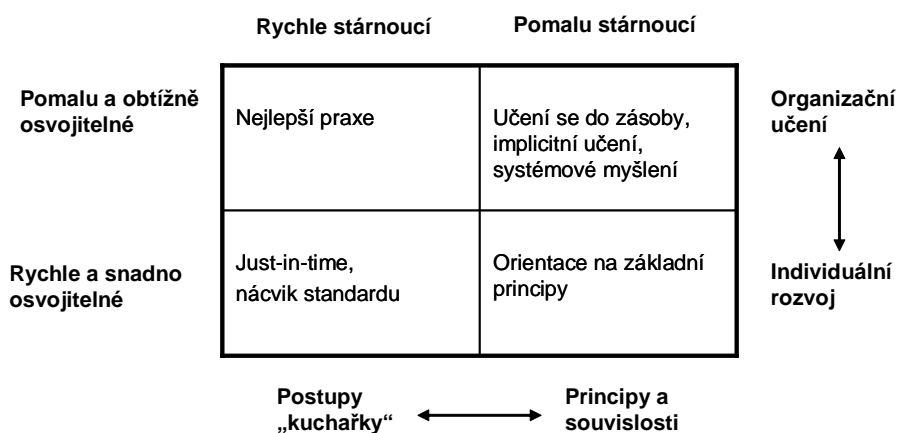
Znalosti podle dostupnosti

Rozdělení znalostí podle dostupnosti uvádí H. Collins (in BUREŠ 2007) následovně: znalosti *symbolické* (explicitní), *vtělené* (implicitní), *myšlené* (implicitní/tacitní) a *získané z kultury společnosti* (tacitní). Bližší charakteristice explicitních, implicitních a tacitních znalostí se věnuji v části dichotomické dělení znalostí.

Znalosti podle času

Znalosti podle časového rozlišení vyjadřují podmíněnost znalostí na běhu času. Jak je na obr. 2.2 znázorněno, některé znalosti zastarávají rychle, jiné pomaleji (např. Know-why a Know-who stárnou pomaleji než Know-what a Know-how), některé lze získat rychle a snadno, jiné pomalu a obtížně.

Jednotlivé kvadranty uvádějí možné metody práce, jak (klíčové i běžné) znalosti generovat a konzerovat. Znalosti podléhající stárnutí mají explicitnější charakter a je třeba s nimi pracovat formou praktických postupů typu „kuchařka“. U pomaleji stárnoucích znalostí je vhodné vytvořit prostor a dostatek času na vstřebání a niternější pochopení všech souvislostí. Pro znalosti, které jsou lehce osvojitelné, je doporučováno individuální učení, naopak pro hůře osvojitelné je vhodnější metoda organizačního učení.



Obr. 2.2 Rozlišení znalostí podle času

Dichotomické dělení znalostí

Dichotomie znalostí, tj. jejich třídění do dvou skupin, patří k nejpoužívanějším způsobům jejich klasifikace.

Znalosti z organizačního hlediska jsou například Conklinem (in HILDRETH, KIMBLE 2002) děleny na *formální* a *neformální*. Formální znalosti (Formal Knowledge) popisuje jako ty, které lze získat z knih, manuálů a dokumentů a jednoduše je sdílet při výcvikových aktivitách. Neformální znalosti (Informal Knowledge) charakterizuje jako znalosti, které jsou aplikovány během procesu tvorby formální znalosti. Rulke, Zaheer a Anderson (in HILDRETH, KIMBLE 2002) na druhou stranu organizační znalosti člení na *znalosti transakční* (Transactive Knowledge), tj. Know-what, vědět, co organizace ví, a *znalosti zdroje* (Source Knowledge), tj. Know-who, vědět, kdo a co ví.

V souladu s MZ se nejčastěji znalosti rozlišují na *explicitní* a *tacitní*⁴⁷. Autory této pravděpodobně nejznámější a nejpoužívanější klasifikace jsou Nonaka a Takeuchi (1995).

Explicitní znalosti (Explicit Knowledge) jsou formalizované nebo dokumentovatelné znalosti, které jsou často dobře strukturované, verbálně vyjádřitelné a snadno přenositelné (nezávisle na konkrétních jednotlivcích), v důsledku čehož jsou snadno interpretovatelné, ale také imitovatelné. Nejčastěji jsou sdíleny a zpracovávány na bázi ICT a z pohledu mnoha autorů, věnujících se konceptu MZ, se jedná vlastně o *informace*. Příkladem jsou různé (firemní) dokumenty, manuály, databáze, procedury apod.

*Tacitní znalosti*⁴⁸ (Tacit Knowledge) jsou ukryté v hlavě nositele, jsou spíše specifického charakteru, proto je obtížné je formalizovat či dokumentovat (Nonaka-Takeuchi) a nemožné převést do explicitní

⁴⁷ Srov. NONAKA-TAKEUCHI (1995), SVEIBY (1997), MLÁDKOVÁ (2004), TRUNEČEK (2004), BARTÁK (2006), BUREŠ (2007), HRONÍK (2007).

⁴⁸ Jejich překlad z anglického originálu není dosud pevně ustálen, lze se setkat s překlady jako tacitní, neformulované, nevyslovené, tiché apod. Problematika tacitních znalostí je dobře propracována např. v publikaci L. Mládkové „*Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*“. Praha: C. H. Beck, 2005.

podoby (Polanyi). Jsou subjektivní a formovány *interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ atd. člověka*. (MLÁDKOVÁ 2004: 30) Jsou oním „x“ z definice znalostí. Za předpokladu fyzické a časové blízkosti jejich vlastníka je možné je sdílet. Vztahují se jak k jedinci (nositeli), tak také na týmy či celou firmu. Kdyby jen firmy věděly, co vše ví, mohly by efektivněji pracovat a využívat potenciálu svých lidských zdrojů.

Teorie tacitní znalosti pochází od předního soudobého vědce a filozofa vědy **M. Polanyiho**⁴⁹, který ji vyvinul koncem 40. a začátkem 50. let 20. století, tedy v době, kdy se rodily informační teorie a kybernetika. Na tacitní znalosti nahlížel jako na osobní (formované v sociálním kontextu) a individuální, které nejsou ani majetkem organizace ani kolektivní. (NONAKA-TAKEUCHI 1995, SVEIBY 1997) Podle Polanyiho (1995) nemohou být artikulovány, protože člověk *ví více než je schopen vyjádřit slovy* (nic z toho, co bylo řečeno, napsáno nebo vytištěno nemůže nic znamenat samo o sobě, je to vždy nějaká osoba, která něco říká, naslouchá nebo čte).

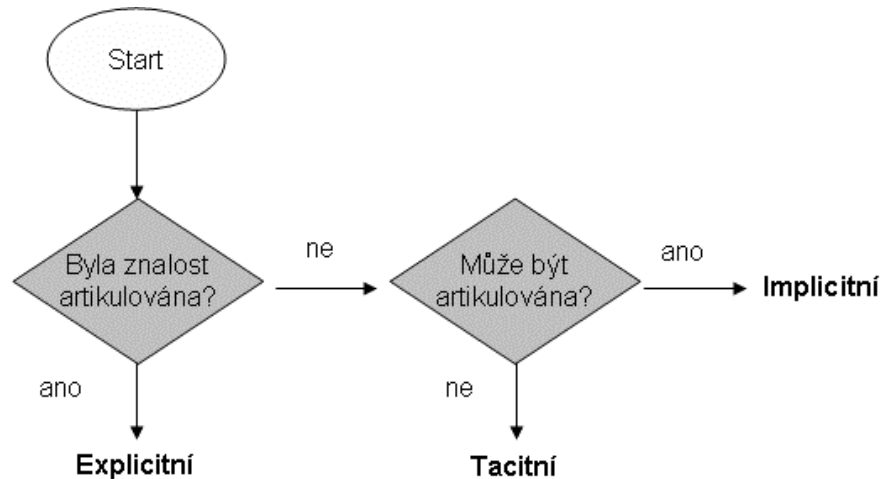
Explicitní znalosti jsou tedy objektivní, racionální a tvořeny tzv. „potom a tam“, zůstávají ve firmě, i když zaměstnanci opustí její budovu. Tacitní znalosti patří k těm, které z firmy „odchází“ s osobou zaměstnance, jsou ryze subjektivní a tvořeny „tady a teď“. (Leonard - Sensiper, in HILDRETH, KIMBLE 2002) Vztah mezi nimi lze metaforicky přirovnat *k ledovci*, jehož špičku nad povrchem tvoří dobře „viditelné a slyšitelné“ explicitní znalosti, zatímco jeho mohutnější a „těžší“ část, kterou představují tacitní znalosti, je ukryta. (SVEIBY 1997, HRONÍK 2007)

Dualita znalostí explicitních a tacitních je některými autory (např. Davenportem a Prusakem, Collinsem, Trunečkem) rozšířena o tzv. *implicitní znalosti* (Implicit Knowledge). Implicitní znalosti jsou subjektivní, jasně vymezené, známé, ale obtížně zachytitelné či

⁴⁹ Michael Polany je autorem knihy „*The tacit dimension*“ („Tacitní dimenze“) vydané v Londýně v roce 1967. Nejčastěji je citován v souvislosti s tacitní znalostí.

předatelné jiné osobě. Jsou určitým mezistupněm mezi explicitními a tacitními znalostmi.

Vznik a vazbu mezi těmito třemi typy znalostí názorně graficky znázornili Davenport, Prusak (1998):



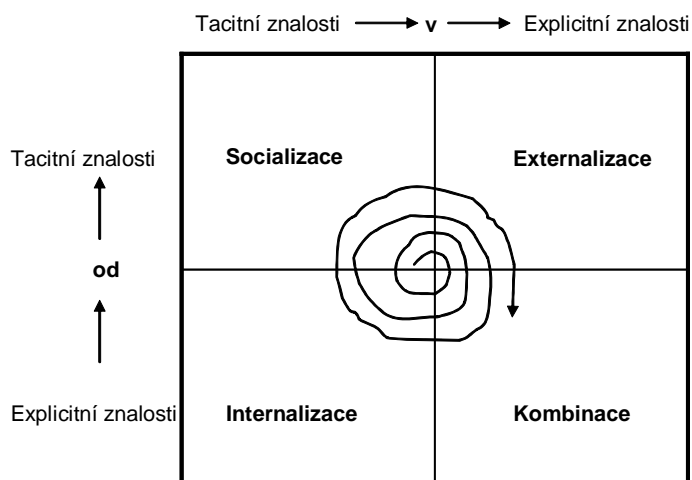
Obr. 2.3 Explicitní, implicitní a tacitní znalost

Interakce mezi tacitní a explicitní znalostí je vyjádřena procesem *konverze*. Nonaky a Takeuchi (1995) ve své „znalostní spirále“ (viz obr. 2.4) rozlišují čtyři základní způsoby tvorby nových znalostí, tzv. *model SECI* (podle začínajících písmen názvů jednotlivých fází):

1. *Socialization (socializace)* je tvorba tacitní znalosti z jiných tacitních znalostí či tacitní znalosti někoho jiného. Je procesem sdílení (např. učňovství). Tato znalost zůstává pouze na úrovni jedince, pro organizaci není dostupná (komunikovatelná). Řídit proces socializace je velice komplikované, předpokladem pro ni je důvěra, sympatie a přátelství, tj. pozitivní atmosféra na pracovišti a podpora neformálních vztahů. Z hlediska metod firemního rozvoje pracovníků ji usnadňuje např. koučování či mentoring.
2. *Externalization (externalizace)* je tvorba explicitní znalosti ze staré tacitní znalosti, tzv. artikulace tacitní znalosti pomocí přirovnání, metafor, analogií, modelů či vyprávění příběhů. Při artikulaci hrozí

ztráta či zničení části tacitních znalostí, je zapotřebí rozvážnosti a opatrnosti. Podstatné je metafory provázat s modelováním, simulací, analogiemi. Takto vytvořené znalosti přispívají k rozšiřování znalostní základny organizace a vytváření prostředí pro tvorbu a rozšiřování nových znalostí.

3. *Combination (kombinace)* je proces spojování oddělených explicitních znalostí do nových (širších, systematictějších a komplexnějších) explicitních znalostí. Takto vytvořené znalosti nepřispívají k faktickému rozšiřování znalostní základny organizace, ale k seskupování prostřednictvím dokumentů, schůzek, setkání či telefonických hovorů uvnitř i vně organizace. Kombinace je zpravidla dělena do tří úrovní. Nejprve dochází ke sběru a kombinaci explicitních znalostí (interních i externích) a tvorbě nové explicitní znalosti, v druhé rovině dochází k jejímu rozšíření a na závěr je rozšiřována (editována) do celé organizace.
4. *Internalization (internalizace)* je tvorba nové tacitní znalosti ze znalosti explicitní. Probíhá na úrovni jednotlivce. Je založena na učení se při reálné (praktické) nebo simulované (modelové) činnosti, na základě kterých vznikají nejrůznější typy know-how a mentálních modelů. Z jedné explicitní znalosti mohou dva různí jednotlivci stvořit dvě rozdílné tacitní znalosti, je proto vhodné výsledek zkontrolovat. Internalizace nemá přímý dopad na znalostní základnu organizace.



Obr. 2.4 Znalostní spirála (NONAKA-TAKEUCHI 1995: 71)

Vztahy mezi explicitními a tacitními znalostmi mají dynamický a kontinuální charakter. Všechny čtyři fáze proměn znalostí probíhají v organizaci postupně i najednou a vytvářejí avizovanou znalostní spirálu, permanentní proces lidského poznávání, vytváření a využívání znalostního kapitálu. Dochází tak k rozšiřování znalostní základny organizace (na úrovni jednotlivce, týmu, oddělení, organizace). (MLÁDKOVÁ 2004, TRUNEČEK 2004, BARTÁK 2006)

MZ je disciplína, jejíž hlavním předmětem zájmu je zabezpečení stavu, kdy znalosti ve firmě přetrvávají, i když se zaměstnanci vymění nebo firmu opustí. V průběhu tvorby poznatkové základny vzděláváním je nezbytné v organizaci nastavit proces, jak budou dále šířeny a formalizovány, jak bude zajištěno jejich sdílení a konverze.

Rozhodující podnikovou sílu představují *tacitní znalosti*, které jsou i podle japonských profesorů Nonaky a Takeuchi (1995) klíčem k MZ a vytváření znalostí v organizaci. Jejich síla spočívá především v uplatnění lidské odbornosti v konkrétním případě a v jejím rozvíjení při komunikaci mezi lidmi. Tato myšlenka nejvíce naráží na nepochopení praxe, neboť její uplatnění vyžaduje dlouhý čas a množství zdrojů potřebných ke změně podnikové kultury a postojů lidí, což manažeři dychtící po (okamžitých) výsledcích majoritně odmítají.

2.4 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál organizace (dále IK) lze vymezit jako sumu znalostí, nehmotných zdrojů, které organizace vlastní a využívá k tvorbě bohatství. IK nezahrnuje jen znalosti, ale také způsobilost a ochotu zaměstnanců organizace své znalosti prakticky využít v její prospěch. (MLÁDKOVÁ 2004) IK má více významů a synonymně s ním se lze setkat s výrazy „duševní vlastnictví“, „intelektuální aktiva“, „nehmotná aktiva“ nebo „aktiva znalostí“.

Pojem IK se v odborné literatuře rozšiřuje od 90. let minulého století a nabývá rozhodující úlohy v nastupující společnosti znalostí. Jeden z prvních konceptů IK se objevuje u švédské společnosti **Skandia** (implementací I-Navigátoru, nástroje pro správu IK) a v taxonomii **L. Edvinssona**, prvního ředitele IK v pobočce Skandia Group, který jím rozumí vlastnictví znalostí, užitých zkušeností, technologii vnitřního řízení organizace, vztahy k zákazníkům, dobré jméno a vztahy s dodavateli. (VODÁČKOVI 1999, KLEIBL et al. 2001)

Od té doby se IK stává prominentním konceptem, který „zastiňuje“ finanční kapitál. Podle některých autorů (např. K. E. Sveibyho, T. A. Stewarta, J. Roose) tato *nehmotná aktiva* tvoří značnou část tržní hodnoty některých světově známých společností, například u Coca Coly, GE, Intelu a Microsoftu. (KLEIBL et al. 2001, BUREŠ 2007) Hodnotu IK organizace lze vyjádřit rozdílem mezi její tržní a účetní hodnotou (finančním kapitálem).

V odborné literatuře existuje mnoho způsobů, jak IK, respektive znalostní zdroje, klasifikovat:

- na znalosti zaměstnanců a znalosti obsažené ve fyzických systémech (D. Leonard-Barton 1995, in BUREŠ 2007),
- na pravomoci a zodpovědnost, interní strukturu (organizační znalosti) a externí strukturu (zákaznický kapitál) (SVEIBY 1997),
- na kapitál interní, externí a lidský (HUJŇÁK 2002),
- na kapitál lidský, strukturní a zákaznický (F. Horibe 1999, in BUREŠ 2007),
- na kapitál lidský, společenský a organizační (ARMSTRONG 2002),
- na kapitál lidský, organizační a relační (PITRA, in kol. autorů 2007),
- na kapitál lidský, organizační a zákaznický (Edvinsson, Malone 1997, in MLÁDKOVÁ 2004),
- na kapitál lidský, strukturní a zákaznický (STEWART 1999).

Mezi dimenze, klíčové pro MZ, se řadí posledně jmenovaný *kapitál lidský, strukturní a zákaznický*. MZ představuje strategickou aplikaci IK, vychází z rozpoznaných zkušeností a znalostí pracovníků organizace, relevantních informačních zdrojů uvnitř a vně organizace a z poznání vlivu znalostí na zvýšení výkonnosti a ziskovosti organizace. Cílem MZ je vytvořit způsob, jak IK řídit. Znalosti se totiž stávají aktivy pouze v okamžiku, kdy se podílejí na tvorbě hodnot.

Dříve než přejdu k detailnější charakteristice tří dimenzí IK, zaměřím se na pojem „*kapitál*“. IK je zvláštní formou kapitálu, který obvykle označuje věcné statky, výrobní prostředky, peníze, cenné papíry, akcie, nemovitosti či živnosti, které souvisí s produkcí a oběhem zboží. Kapitál je „...hodnota schopná a lačná plodit další, větší hodnotu.“ (JIRÁSEK 2004: 69)

Autorem jedné z koncepcí kapitálů je francouzský sociolog a etnolog **Pierre Bourdieu** (1930-2002), který jejich rozlišení využívá k vymezení sociálního prostoru v úzké součinnosti se sociální a kulturní reprodukcí. Ohniskem jeho zájmu byla zejména problematika související se sociologií politiky, sociologií kultury a vzděláním.

Bourdieu (in ŠUBRT 2001) rozlišuje čtyři základní druhy kapitálu: ekonomický, sociální, symbolický a kulturní. Jednotlivé kapitály se vzájemně doplňují a jsou mezi sebou částečně převoditelné.

Ekonomický kapitál je tvořen různými formami materiálního bohatství, které rozděluje na dvě základní formy - kapitál fyzický (neboli věcný, např. továrny, stroje) a kapitál finanční (např. cenné papíry). Toto pojetí kapitálu převzal Bourdieu z ekonomie. Upozorňuje však, že ekonomický kapitál není jediným rozhodujícím ukazatelem postavení jedince nebo skupiny v sociálním prostoru. K tomu je zvlášť potřeba ostatních typů kapitálu.

Sociální kapitál představuje síť vztahů, které může jedinec pro sebe využít. Objem sociálního kapitálu je určován velikostí této sítě, množstvím styků a známostí. Podstatný vliv na něj má velikost

zbývajících tří druhů kapitálů těch, kdo jsou součástí avizované sítě. Funguje také paralelně k oficiálním formálním mechanismům společnosti. Sociální kapitál není dán, o jeho získání musí jedinec cíleně usilovat a „investovat“ do něj.

Symbolický kapitál je kapitálem cti a prestiže a je založen na poznání, uznání a víře v určité hodnoty. Ustanovitelem mnoha autorit svázaných se symbolickým kapitálem je stát.

Kulturní kapitál reprezentuje vzhledem k zaměření mé disertační práce a zejména této kapitoly problematiku nejhluběji. Bourdieova teorie kulturního kapitálu je založena na myšlence reprodukování vzdělávacím systémem společnosti a rodinným dědictvím. U vzdělání je přitom podstatný nejen jeho stupeň, ale také zaměření a často i prestiž konkrétní školy. Nejedná se o faktor nezávislý na jiných. (BOURDIEU 1998) Kulturní kapitál nabývá tří forem: objektivní, inkorporovanou a institucionalizovanou. (ŠUBRT 2001: 110)

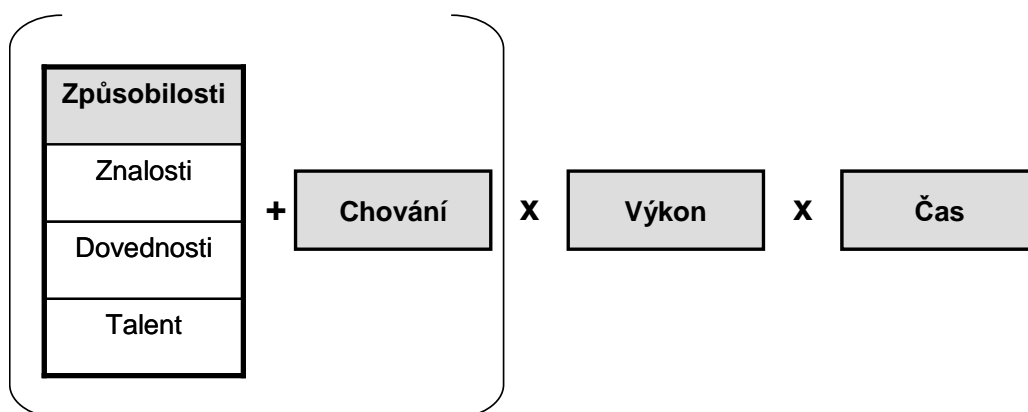
Celkový kapitál a jeho struktura podle Bourdieu (1998) určuje postavení jedince v sociálním prostoru. Nejdůležitějším místem předávání všech typů kapitálu (hlavně však symbolického a sociálního) je *rodina*. Rodina se předáváním kapitálu dalším generacím snaží udržet nebo zlepšit své postavení ve společnosti. Důležitou strategií je i získávání partnera s vyšším sociokulturním postavením (těmito strategiemi jednání se zabývá sociologie rodiny). Rodinné prostředí determinuje znalosti, dovednosti, návyky a tvorbu hodnotových škál dětí. Rodiče mají velký vliv na vzdělání jedince, je zde vysoká statistická závislost mezi tím, jaké vzdělání mají rodiče a jakou hodnotu bude mít vzdělání v životě člověka (tj. čím vyšší je vzdělání rodičů, tím vyšší hodnotu budou připisovat vzdělání jejich dětí).

2.4.1 Dimenze intelektuálního kapitálu

Dimenze IK vypovídají o nositelích znalostí, o různých typech nehmotného kapitálu, ve kterých jsou znalosti v organizacích obsaženy:

o jejich pracovnících (tj. lidském kapitálu), o jejich strukturách (tj. strukturálním kapitálu) a o jejich zákaznících (tj. zákaznickém kapitálu). (STEWART 1999)

*Lidský kapitál*⁵⁰ (*Human Capital*) je tvořen zaměstnanci organizace a jejich znalostmi (především o klientech a zákaznících, produktech a službách, organizaci a konkurenci). Lidský kapitál je lidským faktorem v organizaci, do kterého patří také způsobilosti, kreativita, motivace a přístup zaměstnance k práci, jež ovlivňují plnění jeho pracovních úkolů a commitment⁵¹ a dodávají organizaci její specifický charakter. (DAVENPORT 1999, ARMSTRONG 2002, KOCIANOVÁ 2004) Davenoport (1999: 19) rozkládá celkový lidský kapitál organizace na čtyři základní prvky (typy), jejichž vzájemný vztah vyjadřuje rovnicí:



Klíčovým prvkem je výkon, protože aktivuje všechny ostatní elementy a organizace jeho prostřednictvím kontroluje kdy, kde a jakým

⁵⁰ Tento termín se poprvé objevuje v roce 1961 v článku „*Investment in Human Capital*“ („Investice do lidského kapitálu“) amerického ekonoma, nositele Nobelovy ceny, **T. W. Schultze**. Ekonomové od té doby obohatili lidský kapitál o mnoho dalších synonym jako „osobní kapitál“, „společenský (sociální) kapitál“, „návykový kapitál“, „představivostní kapitál“ aj. Většina z nich souhlasí s tím, že zahrnuje schopnosti, zkušenosti a znalosti. Někteří jako např. teoretik veřejné volby a teorie preferencí, laureát Nobelovy ceny, **G. Becker**, autor knihy z roku 1964 „*Human capital*“ („Lidský kapitál“), jej obohacuje o osobnost, vzhled, reputaci. (DAVENPORT 1999, KAMENÍČEK 2003)

⁵¹ Commitment je psychologická smlouva mezi zaměstnancem a organizací, ve které každá strana na sebe bere závazek a jejich průnikem vzniká sdílený zájem. Je určitým emočním a intelektuálním poutem mezi zaměstnancem a organizací. (HRONÍK 2007)

způsobem je lidský kapitál aplikován a přispívá k tvorbě bohatství společnosti.

K vytvoření lidského kapitálu organizace je třeba podporovat *týmovou práci, pracovní komunity a sítě i jiné sociální formy učení (se). Nikoli individuální talent, ale interdisciplinární týmy získávají, formalizují a využívají talent skrze sdílení, který se tak stává méně závislým na jednotlivcích.* (STEWART 1999: 163-164) Práce s lidským kapitálem je velmi specifická právě proto, že organizace nevlastní ani své zaměstnance, ani jejich (zejména tacitní) znalosti. Pokud pracovníci z firmy odejdou (domů či trvale), odchází s nimi. Souhlasím s Mládkovou (2004), že lidské bytosti (pracovníci organizace) nejsou pro organizaci zdrojem, ale *investorem*, který svůj zdroj (znalosti, zkušenosti, čas, energii, inteligenci) za určitých podmínek investují.

Davenport (1999) zdůrazňuje, že pracovníci i management investují do lidského kapitálu, což je ve shodě s ekonomickou teorií lidského kapitálu. *Teorie investic do lidského kapitálu* zahrnuje trvalé a opakované aktivity s vlivem na peněžní a psychické příjmy jedince (peněžní příjem může ovlivnit např. vstupní školení či zácvik na novém pracovišti, zatímco součástí nákladů na tyto aktivity je psychický příjem představující mentální zátěž). (KLEIBL et al. 2001) Pokud organizace investuje do lidského kapitálu, dosahuje zdokonalení dovedností a kvality svých zaměstnanců. Rozvoj lidského kapitálu v organizaci je zpravidla v kompetenci personalistů.

Strukturní kapitál (Structural Capital) je plně vlastněn organizací, proto je některými autory⁵² nazýván *organizační kapitál (Organizational Capital)*. Může být sdílen a reprodukován (kopírován), zahrnuje modely, patenty, duševní vlastnictví, databáze, počítačové softwarové systémy, technologie, kulturu organizace. (STEWART 1999, MLÁDKOVÁ 2004) Existuje pouze v kontextu *stanovisek, organizační strategie, kultury. cílů, proto je schopností organizace dosahovat tržních požadavků.* (STEWART 1999: 76) Tuto dimenzi je podle Mládkové (2004) možné

⁵² Např. L. Edvinson (1997), L. Mládková (2004), Z. Pitra (2007).

dále členit např. na kapitál procesní, kapitál inovační či kapitál na obnovu a inovace. Cílem strukturního kapitálu je přeměňovat lidský kapitál na kapitál organizace.

Zákaznický kapitál (Customer Capital) je třetí dimenzí IK. Představuje znalosti organizace o zákaznících, jejich potřebách, preferencích, vztahy se zákazníky, avšak nejen s nimi, ale i s dodavateli, spojenci a partnery. (STEWART 1999, KLEIBL et al. 2001, MLÁDKOVÁ 2004) Pozitivním důsledkem této kategorie je zejména věrný a spokojený zákazník a transformace IK v peníze a profit.

V mnohém se podobá lidskému kapitálu, protože jej organizace stejně jako své zaměstnance nemůže vlastnit, může do něj však investovat, stejně jako investuje do svých zaměstnanců (nejen aby zvyšovala jejich osobní hodnotu, ale zejména proto, aby vytvářela znalostní aktiva pro celou organizaci), tj. organizace a její zákazníci mohou společně přispívat k růstu IK, např. inovacemi ve spolupráci se zákazníky, jejich zmocňováním, individuálním přístupem k nim či sdílením úspěchů. (STEWART 1999)

Problematikou zákaznického kapitálu se zabývají nové postupy v podnikové praxi: *CRM*, *CVM* a *LCR* (Leasing Customer Relationship).

IK není vytvářen nespojitostí či oddělenými investicemi do lidského, strukturního a zákaznického kapitálu. Naopak, klíčovou roli mají vzájemné vazby a vztahy mezi jednotlivými dimenzemi. (MLÁDKOVÁ 2004)

L. Edvinsson (in STEWART 1999) přirovnává IK ke stromu, jehož mízou je lidský kapitál umožňující jeho růst. Výzvou pro organizace je získat tolik lidského kapitálu, kolik jej jsou schopny využít ve svůj prospěch.

Lidský kapitál a zákaznický kapitál roste, pokud jsou zaměstnanci prozákaznický orientovaní a mají potřebné znalosti o svých zákaznících (interních i externích). Zákaznický kapitál a strukturní kapitál se zvyšuje, pokud se organizace a její zákazníci učí od sebe navzájem a aktivně se snaží vytvářet neformální interakce pro bezproblémové podnikání.

Pro řízení znalostí je rozhodující interakce lidského a strukturálního kapitálu. Lidský kapitál je zdrojem inovací a obnovy. Sdílení a distribuce znalostí však vyžaduje strukturální intelektuální aktiva, jako jsou *informační systémy, laboratoře, konkurenční a tržní inteligence, znalosti tržních cest a pozornost věnovaná managementu, která přetváří individuální znalosti na vlastnictví skupiny*. (STEWART 1999: 76)

Rozvoj a řízení IK v paralele s moderními technologiemi představuje jeden z hlavních faktorů účinnosti MZ.

2.4.2 Talent Management

S problematikou lidského kapitálu je úzce svázáno relativně nové, v personálním managementu intenzivně diskutované téma, tzv. *Talent Management*⁵³. V nejširším smyslu se jedná o nástroj řízení kariéry vybraných jedinců (skupin) v organizaci, který přispívá k diverzitě a vnitřní (horizontální i vertikální) mobilitě (ty jsou také tématem MZ). (HRONÍK 2007)

Talent management není pouze koncepcí ŘLZ (jejíž tradiční personální činnosti integruje), vypovídá také o novém způsobu myšlení v organizaci směrem k holistickému přístupu vůči zaměstnancům a dlouhodobé strategii růstu. Z praktických a finančních důvodů se týká jen malého procenta zaměstnanců, lídrů či specialistů (tzv. „A players“, „High Potentials“, „Leadership Talents“). Talenty jsou ve většině společností klíčoví zaměstnanci (bez omezení věku) a mladí zaměstnanci, kteří mají perspektivu a jsou přínosem pro organizaci.

Obě kategorie talentů mají své klady a zápory. Z vlastní zkušenosti (a z účasti na odborných konferencích na toto téma) mohu uvést, že mezi klady mladých talentů patří vysoký potenciál, kreativita, adaptabilita, sebedůvěra, mezi zápory pak malé zkušenosti a s nimi související riziko špatného odhadu situace (disfunkční nápady), nízká

⁵³ Talent management je v dnešní době živá problematika, která je součástí mnoha odborných konferencí, časopisů či webových stránek, v odborné literatuře však není dostatečně zpracována. Je úzce spojena s firemní praxí, ve které se odehrává „boj o talenty“.

diplomacie, nestálost (tj. riziko odchodu z firmy) a vysoké ambice. Mezi přednosti klíčových zaměstnanců⁵⁴ se pak řadí zejména jejich zkušenosti, znalosti (ví, zná, umí), kontakty a výjimečné osobnostní předpoklady, komplikace mohou organizaci působit v souvislosti s vyššími nároky na platové ohodnocení, kariérním růstem či nestálostí.

Talent management není pouze o akvizici správných lidí na správná místa ve správný čas, jedná se o spirálu aktivit, která by měla vést k větší spokojenosti a retenci talentovaných, klíčových zaměstnanců, a tím k vyšší produktivitě a efektivitě organizace.

Mezinárodní průzkum společnosti Deloitte (2004) o řízení talentů, kterého se zúčastnilo téměř 1400 společností z více než 60 zemí světa, tyto poznatky potvrzuje a přináší další: např. více než 70 % respondentů uvedlo, že v současné době čelí nebo brzy očekávají nedostatek specialistů, existuje zřejmá vazba mezi řízením talentů/klíčových zaměstnanců a výkonností organizace, 40 % respondentů uvádí, že nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců limituje schopnost organizace realizovat požadované inovace, 44 % z nich je přesvědčeno, že neefektivní řízení talentů/klíčových zaměstnanců má negativní dopad na schopnost firmy vyhovět požadavkům výroby a zákazníků, 46 % tvrdí, že demografické změny a následný nedostatek schopností a dovedností jsou do určité míry řešeny na úrovni vrcholového vedení.

V souvislosti s řízením talentů mnohé společnosti přehodnocují množství investic do různých personálních činností a aplikují rozmanité nástroje a techniky, např. společnost Deloitte model *Rozmístění – Rozvoj – Propojení (Deploy – Develop - Connect)*. Vyšší investice směřují do vzdělávání a rozvoje, interní komunikace, změn v systému odměňování, naopak nižší investice jdou do nábory zaměstnanců bez zkušeností. Efektivita investic do Talent Managementu závisí na podmínkách, které organizace pro jejich činnost vytvoří. Jedná se zejména o jasné vize a strategie, definování cíle tohoto programu a

⁵⁴ Klíčové zaměstnance lze ve firmě posuzovat ze dvou hledisek, a to na základě jejich pracovní pozice či způsobilosti. Klíčová pozice v sobě zahrnuje nejdůležitější činnosti nutné k zajištění procesů v organizaci. Klíčový zaměstnanec disponuje znalostmi, dovednostmi a schopnostmi (v nadstandardní kvalitě i kvantitě), jejichž ztráta může vážně narušit chod firmy.

vytvoření vhodného firemního prostředí skrze adekvátní styly vedení, firemní kulturu, podporu tvořivého klimatu a systém komunikace.

Většina organizací využívá systémů *šitých na míru* pro své talentované (klíčové) zaměstnance, a to ve formě systému odměn a benefitů, vzdělávání a rozvoje, stylů vedení a podpory meziúrovňové týmové práce.

V tomto bodě pojí *Talent Management* a MZ stejný cíl – *rozvoj*.⁵⁵ Liší se však v jeho orientaci. (HRONÍK 2007) Zatímco Talent Management je zaměřen na individuum (stejně jako vzdělávání) a vztahuje se pouze na menšinu populace organizace, MZ je záležitostí celoorganizační se snahou zapojit co nejvíce lidí z podniku a dosahovat synergického efektu. V tomto kontextu jde o propojení talentů mezi sebou a s lidmi (kouči, mentory, manažery), kteří jim jsou schopni pomoci dosahovat vytyčených cílů a zvyšovat jejich výkonnost.

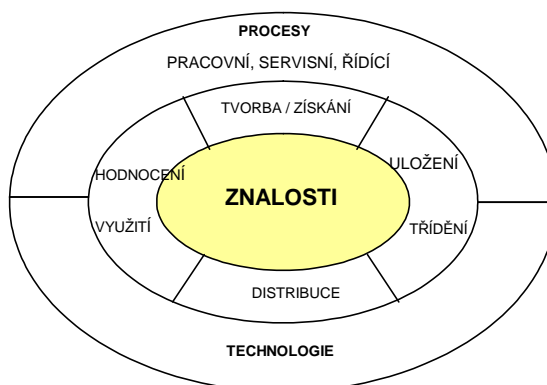
⁵⁵ V Talent Managementu existují dva základní typy rozvojových programů, Trainee programy a Talent Development. Ty využívají různé metody (např. rotace práce, stáže, projekty). Více např. HRONÍK (2007: 98-115) a odborné časopisy HR Forum, Moderní řízení a HRM.

3 MANAGEMENT ZNALOSTÍ

MZ je „hybridní“ disciplínou, nejedná se ani o vědu, ani o určitou dovednost. (COLLISON-PARCEL 2005) Z hlediska své funkce zasahuje do ŘLZ, vzdělávání a rozvoje a ICT. Základními prvky MZ proto jsou *technologická infrastruktura*, která podporuje sdílení znalostí, *lidé* (lidský kapitál), kteří jsou vlastníky znalostí a díky vhodné organizační kultuře jsou ochotni je sdílet, a adekvátně nastavené *procesy*, které umožňují sdílení, ověřování a extrakci znalostí (viz obr. 3.1).

Všechny tři prvky jsou důležité a nezastupitelné, *primárním prvkem MZ jsou však lidé* (nikoliv IS či IT ukládající a zpracovávající data či informace vkládaná lidmi). Z tohoto důvodu je MZ důležitou oblastí *personální práce*, která se řízením a rozvojem lidí v organizaci zabývá.

MZ synergicky propojuje lidi a procesy, v rámci kterých jsou informace a znalosti sdíleny. Vede tak k rozvoji sdílené podnikové znalosti, „paměti organizace“ a tvorbě nových hodnot ku prospěchu organizace. V případě, že je však systém MZ zaměřen pouze na lidi a procesy, bez pozornosti věnované technologiím, nemůže nikdy plně využít všech možností, které poskytují ICT. Lidé a jejich znalosti a technologie nemohou bez procesní podpory poskytovat efektivní výstupy a hrozí přebírání zastaralých (nefunkčních) procesů. Ovšem bez přispění lidského činitele jsou technologie a procesy vystaveny riziku odmítnutí při snaze o prosazení jakýchkoliv změn.



Obr. 3.1 Rámec pro MZ (upraveno autorkou dle HUIJŇÁK 2003)

3.1 Vymezení managementu znalostí

Koncept MZ není jednoduché popsat, definovat či vysvětlit. Pokud vím, dosud nebyl jednoznačně vymezen. Důvodů je několik. Jedním z nich je fakt, že se v určitém ohledu považuje spojení těchto dvou slov za oxymóron, tedy významově si odporující slovní spojení. Problémy činí samotný překlad anglického výrazu „Knowledge Management“ do českého jazyka.

Podobně jako s překlady jinými, i zde je třeba dbát na přesné vymezení tohoto výrazu. V odborné literatuře⁵⁶ existuje několik způsobů, jak Knowledge Management přeložit, například jako „řízení znalostí“, „správa znalostí“, „znalostní management“ nebo „management znalostí“. Bezesporu by mohlo být použito i jiné názvosloví, jako například „sdílení znalostí“, „sdílené učení“, „řízení založené na znalostech“, „lepší výkon na základě učení“ nebo „jak pracovat lépe“. Záleží pouze na tom, v jakém kontextu je toto dvousloví použito.

V této souvislosti považuji za nezbytné od sebe odlišit výrazy management znalostí (dále MZ) a znalostní management, s jejichž zaměňováním jsem se v odborné literatuře často setkávala. Tyto zdánlivě shodně znějící výrazy⁵⁷ se podle mého názoru z hlediska obsahu různí a ve své podstatě reprezentují dvě odlišné úrovně třídění.

Znalostní management souvisí s problematikou znalostí na organizační úrovni. Jedná se o moderní multidisciplinární manažerský obor, který se skrze efektivní práci se znalostmi zaměřuje na maximální využití IK v organizaci. *MZ pak* reprezentuje nejnižší, nejkonkrétnější úroveň pomyslného rámce znalostí v organizaci. Jedná se o relativně propracovanou disciplínu, která pokrývá hlavně ty organizační procesy,

⁵⁶ Z českých autorů zabývajících se touto problematikou jsou to především J. Barták, V. Bureš, F. Hroník, P. Hujňák, J. Jirásek, P. Mikulecký, L. Mládková, R. Petříková, J. Truneček, M. Zelený.

⁵⁷ V anglickém jazyce nejsou terminologicky odlišeny na makro/mikro úrovni jako např. v případě organizačního chování (organization/organizational behavior) či podnikové kultury (organization/organizational culture).

kteřé jsou synergií tvůrčích a inovativních schopností pracovníků a informačních či znalostních technologií.

Existuje početná množina teorií, metod a přístupů ke znalostem a jejich řízení⁵⁸. V čem se autoři shodují, je samotná podstata MZ, tj. jeho *pozornost věnovaná znalostem*. Já osobně ho chápu jako systematický proces vzniku, získávání, formalizace, transformace, ukládání do databází, sdílení, využívání a hodnocení znalostí. Jeho podstatou je hledání a nalézání rovnováhy mezi lidmi (a jejich znalostmi), procesy a technologiemi v organizaci. Přestavuje určitou strategii, kombinuje různé přístupy, metody, nástroje a technologie. Do manažerské teorie a praxe přináší hlubší vřled a zájem o využití intelektuálního jmění společnosti. S tím souvisí jeho pozornost věnovaná problematice učení (se) a kooperace mezi jednotlivci a hlavně skupinami v organizaci.

Vymezení MZ existuje skutečně mnoho⁵⁹. Při jejich analýze lze nalézt určité společné rysy a podle nich definice rozdělit na ty popisující MZ jako *výkon specifických znalostních procesů* (např. Wiig 1997, Wikipedia 2004, Carey 2003), *spojující MZ s organizačními cíli a procesy* (např. Malhorta 1998, Hempel 2001), *orientující aktivity MZ na určitý výsledný efekt ve formě vyšší míry inovací, produktivity, konkurenceschopnosti či efektivit* (např. Beckman 1997, Hibbard 1997, Hujňák 2003) nebo *pracující se znalostními aktivy či IK* (Wiig 1997, Hujňák 2003, Liebowitz 2003) Jen málo definic je věnováno spojitosti MZ s informačními, komunikačními nebo znalostními technologiemi, podnikové kultuře a ŘLZ.

Na základě analýzy získaných odpovědí od respondentů mého písemného dotazníkového šetření na první otázku „Jak byste definovali

⁵⁸ Dva relativně samostatné přístupy tvoří „tvrdé“ a „měkké“ pojetí MZ. Tvrdé (technologické) pojetí je zaměřeno na IT (dle Sveibyho tzv. IT-Track), explicitní znalosti a prosazuje se v euroamerické části světa. Měkké (sociální) pojetí je založeno na lidech, komunikaci (dle Sveibyho tzv. People-Track), tacitních znalostech a prosazuje se hlavně v Japonsku. (NONAKA-TAKEUCHI 1995, SVEIBY 1997, TRUNEČEK 2004)

⁵⁹ Např. NONAKA-TAKEUCHI (1995), BECKMAN (1997), HIBBARD (1997), SVEIBY (1997), WIIG (1997), DAVENPORT (1998), MALHORTA (1998), HUIJŇÁK (1999), SCARBOROUGH A CARTER (2000) ARMSTRONG (2002), COLLISON - PARCEL (2005), HRONÍK (2007) aj.

pojem management znalostí?“ (viz kap. 4 a příloha D), mohu vymezení MZ rozdělit do následujících oblastí:

a) jako nový směr řízení

- zaměřující se na vědomé a cílené řízení a využívání individuálních a skupinových znalostí a zkušeností v organizaci s cílem dosáhnout vyšší kvalitativní úrovně výkonnosti,
- umožňující nejen zachycení a lepší práci se znalostmi, které jsou již v organizaci, ale hlavně zvyšující jejich dostupnost a dlouhodobé aktivní využití v organizaci,
- přinášející soulad mezi aktuálními znalostmi zaměstnanců a budoucími potřebami/nároky organizace prostřednictvím interaktivní interní databáze,
- tvořící strategickou dimenzi pro řízení lidských zdrojů v organizaci;
- strategicky definovaný pro rozvoj zaměstnanců a sdílení znalostí s cílem zvyšovat znalostní úroveň celé firmy,
- ve smyslu praktické roviny modelu učící se organizace.

b) jako systém sdílení znalostí

- založený na utváření, uchovávání a efektivním využití nehmotného bohatství firmy, tj. vytváření, ukládání, strukturování, zálohování, ochrany, vytěžování, získávání a interpretování znalostí,
- přinášející zjednodušení a usnadnění přístupu k (interním i externím) znalostem a informacím těm, kdo je vyhledávají či potřebují, a k práci s nimi,
- zajišťující systematické sdílení informací, zkušeností a know-how a smysluplné využití znalostí mezi jednotlivými pracovníky/odděleními na všech úrovních společnosti k zefektivnění práce a produktivity společnosti,
- nastavující pravidla, která v procesu řízení znalostí a komunikace eliminují nahodilost a chaotičnost,
- umožňující tvorbu a sdílení „best practices“ (nejlepší praxe).

c) jako rozvoj zaměstnanců

- působící na odbornost zaměstnanců s cílem učení (se) uvnitř organizace a rozvoj know-how,
- podporující investice do vzdělávání a zvyšování kvalifikovanosti zaměstnanců,
- poskytující speciální školení a personální programy (např. Talent Management), které napomáhají rozvoji a zachycení určité úrovně znalostí v organizaci,
- zajišťující kontinuální „mozkovou výživu“ pro všechny zaměstnance.

d) jako nástroj/databáze

- podporující hardwarové a softwarové nástroje řízení znalostí,
- ve kterých jsou uloženy veškeré explicitní znalosti (informace) a postupy k nahlédnutí a využití ostatními pracovníky (např. z jedné společnosti, která má pobočky v několika městech či zemích).

Rozborem existujících definic MZ a ve shodě s respondenty mé kvalitativní sondy mohu MZ definovat jako *způsob manažerského přístupu k řízení organizace, tvorby podnikové kultury a dosahování organizačních cílů prostřednictvím intenzivní realizace znalostních procesů* (tj. procesu vzniku, formalizace, transformace, ukládání do databází, výběru, zpracování, šíření, rozvíjení, využívání a hodnocení znalostí) *a využíváním všech znalostních aktiv.*

3.2 Disciplíny relevantní k managementu znalostí

MZ se vyvíjí v paralele s některými jinými disciplínami, s nimiž ho pojí dílčí společné cíle či překrývání v některých faktorech. Podle kritiků MZ pouze „vykrádá“ jiné disciplíny. (TRUNEČEK 2004) Ve skutečnosti dochází spíše k prolínání, než „tunelování“, poznatků z různých

manažerských oborů, ale nikoliv cestou integrace, i když by jejich sblížení bylo velmi žádoucí.

S MZ se do značné míry překrývají *informační management*, *podnikový management*, *Competitive Intelligence (konkurenční zpravodajství)*, *Business Intelligence (řešení pro manažerské rozhodování)*, *řízení lidských zdrojů*, *učící se organizace a problematika vůdcovství*.

MZ bývá obvykle pojímán jako pokračování či završení *informačního managementu*. Ale znalost není pouze zvětšená informace, jde více o posun od kvantity ke kvalitě, od IT a IS k lidem (nehmotným aktivům). Přestože se Nonaka a Takeuchi ve své knize (1995) téměř nezmiňují o ICT, žádná organizace implementující MZ je neopomíjí a investuje do jejich zavedení. Informační management lze tedy chápat jako jisté východisko pro MZ, který jeho aparát přetváří a dále rozvíjí. (HUJŇÁK 2002, TRUNEČEK 2004)

MZ v praxi směřuje k novému, komplexnímu přístupu, který je plně nebo částečně sloučen se systémem *podnikového řízení*.⁶⁰ Vazba na systém řízení organizací musí být těsná. MZ prolíná manažerskými činnostmi na všech jejich úrovních a fázích. Souhlasím s Petříkovou (2001), že oproti běžnému managementu vyžaduje MZ odlišný způsob práce, přezkoumání priorit a mnohem vyšší systémovost a komplexnost jednotlivých přístupů. Efektivita a úspěšná implementace MZ v organizaci je vázána na podporu vrcholového vedení.

MZ se svým obsahem a zaměřením vztahuje i k manažerským strategiím a praktikám, mezi které patří řízení změny, nejlepší praxe, řízení rizik a benchmarking.

Competitive Intelligence, konkurenční zpravodajství, je metodou monitorování a zpracování informací o konkurenci, které je založeno na etických základech. K tomu, aby organizace získala využitelné znalosti v podobě, jež umožňují konkrétní osobě v konkrétní situaci

⁶⁰ Systém podnikového řízení, který plně využívá znalosti, je v literatuře vymežován jako „The Knowledge Creating Company“ (NONAKA-TAKEUCHI 1995), „The Knowing Organization“ (Chao 1998, in TRUNEČEK 2004), „Chytrý podnik“ (JIRÁSEK 2004), „Znalostní podnik“ (TRUNEČEK 2004).

rozhodovat, musí systematicky zpracovávat informace. Proces, který „využitelné znalosti“ umožňuje vytvářet, se nazývá zpravodajský cyklus (Intelligence Cycle), a tvoří jej čtyři fáze: řízení, sběr, analýza a distribuce. Základem zpravodajství je tvorba a využití lidských informačních zdrojů (interních i externích). (Vejlupek, in HUJŇÁK 2002: 47-62) Ve vazbě na MZ reprezentuje spíše tvrdý technologický přístup. Ke sblížení těchto disciplín prozatím nedochází. (TRUNEČEK 2004)

Pouze vzdáleně s MZ souvisí také *Business Intelligence*. Je řešením pro manažerské rozhodování, nástrojem a aplikací k získávání, analýze a šíření informací, na základě kterých se manažeři rozhodují. Usiluje o tvorbu specifického manažerského informačního systému (MIS).

V další části této subkapitoly se podrobněji zaměřím na vztah MZ k ŘLZ, učící se organizaci a problematice vůdcovství.

3.2.1 Řízení lidských zdrojů

System MZ akcentuje zájem o „člověka – nositele znalostí“, rozvíjí jej a formuje v intelektuální bohatství organizace. Proto je z pohledu MZ ŘLZ důležitou oblastí, složkou řízení organizace, která se specializuje na lidi a jejich vnitrofiremní vztahy.

ŘLZ je jednou z klíčových oblastí efektivnosti organizace, protože skrze efektivní řízení (vedení) optimálního počtu kvalitních zaměstnanců organizace dosahuje rentability investic do svých zaměstnanců, úspěchu, buduje si dobré „image“ a zajišťuje si konkurenceschopnost.

V poslední době dochází ke změně postavení, rolí a způsobilosti personalistů v organizaci. Personalisté přestávají být jedinými a v určitých činnostech dominantními nositeli personální práce, mnoho z těchto aktivit je přeneseno na liniový management. Ve vývoji personální práce tak dochází k posunu směrem k tzv. *manažerské personalistice*. Manažerská personalistika vyžaduje úzkou kooperaci

mezi personalisty a manažery, pravidelné předávání informací a znalostí o zaměstnancích, a to vše na principu vzájemné důvěry, respektu a profesionality.

Mění se také role a kompetence samotných personalistů⁶¹. V závislosti na velikosti a zaměření organizace roste jejich význam (tam, kde není potřeba specializace a firmy lehce získávají nové kvalifikované pracovníky, význam ŘLZ klesá). Personalisté se stávají strategickými partnery managementu, kteří napomáhají růstu a přispívají k úspěšnosti celé organizace. Znalosti, schopnosti a zkušenosti pracovníků začínají být důležitějším faktorem než jejich počet.

V dnešní době stále přibývá oborů, pro které je velmi obtížné pracovníky zajistit (na lokálním i zahraničním trhu práce), např. banky a pojišťovny čelí nedostatku obchodníků, kompetentní pracovníci chybějí ve výrobních sférách, s velkou fluktuací bojují retailové společnosti, zejména na nejnižších pozicích prodavačů, skladníků a asistentů. Personalistům v takových firmách náleží důležitá (a stále důležitější) pozice.

Především v oblasti výběru a získávání zaměstnanců, jejich motivace a metod rozvoje a vzdělávání dochází k překrývání ŘLZ a MZ. Každá disciplína uplatňuje své vlastní přístupy a čerpá z odlišných teoretických předpokladů. (TRUNEČEK 2004)

Armstrong (2002) uvádí deset způsobů, kterými personální oddělení může MZ v organizaci podpořit. Za všechny jmenuji přispění ŘLZ k tvorbě podnikové kultury otevřenosti, vzájemnosti a důvěry, jejíž hodnoty posilují význam sdílení znalostí; formování takového lidského kapitálu, který podporuje akvizici a předávání znalostí; vytváření vhodných metod motivace pracovníků, aby předávali své znalosti jiným a odměňování těch, kteří to dělají. ŘLZ nastavuje procesy rozvoje a vzdělávání (jedinců i organizace), které formují potřebné znalosti a

⁶¹ Např. Dvojdímenzionální model čtyř, vzájemně podmíněných, rovnocenných personálních rolí profesora D. Ulricha (1997): I. strategický partner, II. agent změny, III. expert administrativy, IV. šampión zaměstnanců. (TURECKIOVÁ-PEŠKOVÁ 2003: 36-37)

zajišťují jejich distribuci a hlavně prosazují MZ a s ním spojené iniciativy u vrcholového managementu.

V organizacích existují různé přístupy k tomu, jak MZ začlenit do organizační struktury. Lze je shrnout do následujících tří pojetí. MZ je buď přímou součástí útvaru ŘLZ, nebo tvoří samostatný útvar, nebo spadá pod správu IT/IS. (HRONÍK 2007)

Vzhledem k povaze problematiky MZ se domnívám, že by měl být součástí oblasti ŘLZ. Ve znalostní ekonomice se hovoří o pracovnících disponujícími znalostmi. Nejsou to tedy informační systémy, ale lidé, kdo se podílejí na vytváření znalostí. Informační systémy mohou pojmout jen část ze získávání a následné transformace znalostí.

Aby personalisté byli úspěšní, výkonní a respektovaní, musí být proškoleni a připraveni na řízení lidských a znalostních zdrojů. Je nezbytné, aby znali cíle a metody MZ a měli nástroje k identifikaci klíčových osob a procesů pro řízení znalostí. Jinými slovy, musí disponovat velmi dobrým přehledem z oblasti jejich předmětu podnikání. To nejtěžší ze všeho představuje právě identifikace klíčových lidí, klíčových znalostí a procesů. Často zůstávají skryty nebo jim není věnována dostatečná pozornost (zjištění nastává mnohdy až při přesunu takového pracovníka na jinou pozici či odchodu z firmy). Opačný problém může způsobit příliš velký odstup, který personalista zaujme vůči řízení znalostí ve firmě. Pozitivní dopad může přinést přestup „mistra svého oboru“ do personálního oddělení, kde se bude zabývat právě oblastí MZ. (HRONÍK 2007)

3.2.2 Učící se organizace

MZ je jednou ze strategií pro aplikaci učící se organizace (dále UO). UO, nebo také učící se podnik, představuje souhrnný model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni zaměstnanci kontinuálně, celistvě učí z každodenní praxe. (PALÁN 2001)

UO jsou zaměřeny na vytváření, transfer a využívání znalostí, které jsou klíčovým zdrojem pro jejich strategickou úspěšnost. (ARMSTRONG 2002) Obtížné či nemožné je zachytit tacitní znalosti, které konkurenti nejsou schopni kopírovat či napodobit a jsou tak pro organizaci velmi cenné.

UO čerpá zejména ze systémového přístupu, důraz klade na nelineární způsob myšlení a komplexní propojení světa s mnoha externími (dynamickými) vlivy na podnikání. Odkazuje k organizaci, jež je aktivní ve vyhledávání a učení se z vlastní práce, vlastních chyb, ale i od konkurence, tedy hlavně od těch úspěšných.

Tento koncept přináší nový pohled na „učení se“ a využití intelektuální kapacity všech zaměstnanců organizace bez ohledu na jejich status. Ze současných firem lze za učící se organizace pokládat např. GE, Johnson&Johnson, McKinsey, Mitsubishi nebo Sony. (VODÁČKOVI 1999, HRONÍK 2007)

Z mnoha přístupů k pojetí UO uvádím pětibodovou charakteristiku od profesora **D. Gardina**, kterou představil roku 1983 v knize „*Building a Learning Organization*“ („Budování učící se organizace“), a „Pátou disciplínu“ **P. Senge**⁶². U těchto autorů je možné sledovat a zároveň prokázat realizaci tohoto konceptu (ARMSTRONG 2002, LUKÁŠOVÁ-NOVÝ 2004):

Garvin	Senge
Systematické řešení problémů (Systematic problem solving)	Systémové myšlení (System Thinking)
Experimentování (Experiments with new approaches)	Osobní mistrovství (Personal Mastery)
Učení se z dosavadních zkušeností (Learning from their own experience)	Myšlenkové modely (Mental Models)
Rychlý a účinný přenos znalostí do celé organizace (Quick and effective knowledge transfer within organization)	Vytváření sdílené vize (Building Shared Vision)
Učení se od ostatních (Learning from best -practices of others)	Skupinové učení (Team Learning)

⁶² Termín UO podle Senge znamená nový obrat mysli, tzv. „metanoiu“ (z řeckého meta = nad, nous = rozum, tj. vyšší rozum). (MŘ č. 8/1997) „Pátou disciplínou“ Senge nazývá systémové myšlení, které spojuje předchozí čtyři a způsobuje tak synergický efekt. Aplikaci synergie zdůrazňuje v procesu cílevědomého učení jako nutnou pro budoucí směřování organizace.

Z obou přístupů a jejich srovnání je zřejmé, že v prvním pojetí je větší důraz kladen na systém a metody v rámci organizace, druhý koncept více směřuje k významu jedince, ale zároveň má z pohledu organizace globálnější a komplexnější charakter.

Aby se mohla organizace nazývat UO, vyžaduje to od všech zaměstnanců schopnost podílet se na jejím úspěchu či neúspěchu, učit se novému, aktivně se sebevzdělávat, přemýšlet samostatně, identifikovat problémy, kolektivně je řešit a vidět tyto problémy jako příležitost k učení. Chyba v UO nevede k pátrání a trestání viníků, ale k hledání příčin a preventivních opatření. V této metodice se koncept UO potkává s MZ, mezi jehož metody patří např. neúspěch kvartálu (viz 3.5.1).

Koncepce UO zvyšuje pozornost a význam MZ jakožto praktické disciplíny, která vede ke zvýšení a zdokonalení procesu učení (se) v organizaci. (ARMSTRONG 2002) Obě koncepce pro realizaci svých cílů preferují týmové prostředí (viz 3.4.1). Správně sestavené týmy ze zaměstnanců, kteří mají znalosti týmové práce a jsou ochotni sdílet společné znalosti a zkušenosti, vykazují vysoce efektivní pracovní výkon a jsou klíčem k úspěšnosti organizace.

Mezi hlavní příčiny neúspěchu převádění konceptu UO do praxe patří neochota či nedůvěra manažerů delegovat pravomoci či zmocňovat své podřízené (spolupracovníky) v procesu rozhodování, obava riskovat a učit se z vlastních chyb, respektive vlastní chyby přiznat, řídit a vést v prostředí nejistoty a diskontinuity, nepřihnutí dostatečné zodpovědnosti za vlastní rozvoj a limity v měkkých manažerských kompetencích, zejména ve schopnosti aktivně naslouchat, vytvářet dobré podmínky pro týmovou spolupráci a atmosféru důvěry a respektu. (CRAINER 2000)

3.2.3 Problematika vůdcovství

Současná teorie a praxe managementu, MZ nevyjímaje, osciluje mezi dvěma systémy, kterými jsou na jedné straně *řízení* a na straně druhé *tvůrčí vedení*. Potřeba vyzrálé, charismatické osobnosti v řízení se překrývá s přístupy MZ, odkrývá prostor pro rozvoj a vzdělávání takových osobností a permanentní obnovu jejich znalostí. (TRUNEČEK 2004)

Řízení (Management) slouží k tomu, aby se „děly věci správně“, tj. k zajištění dosahování vytyčených cílů vhodnými způsoby a na základě správné strategie. *Tvůrčí vedení (Leadership)* znamená „dělat věci správně“, hlavně správně stanovovat cíle pro organizaci, ucelenou činnost či dílčí proces. (DRUCKER 1993)

Nositelem managementu je *manažer*, leadership reprezentuje *vůdce (lídr)*. Jedinec v roli manažera plánuje, organizuje, zajišťuje a koordinuje zdroje, kontroluje a řídí. Je tím, kdo má *podřízené*, které na základě své *moci* úkoluje a zodpovídá za jejich výkon. K jeho rysům a vlastnostem patří pracovitost, cílevědomost, zodpovědnost, sebereflexe, sebejistota, schopnost práce v týmu či kulturní přizpůsobivost.

Lídra vystihují jiná přílehlavá slova, kterými jsou motivace, otevřená komunikace a zpětná vazba, morální zásady (charakter, morálka, vůle, respekt), tvorba pozitivního klimatu nejen v organizaci, ale především v týmu svých *spolupracovníků*. Lídr uplatňuje svůj *vliv* ke stanovování priorit, vizí a koncepcí a primárně se zaměřuje na to, aby lidská práce byla smysluplná (což je charakteristikou leadershipu), teprve poté na to, aby byla vykonávána efektivně (vystihující podstatu managementu). K charakteristikám lídra patří také šíře jeho rolí, je *učitelem (vzorem jednání a nápodoby)*, *mentorem (rádcem či konzultantem)*, *koučem (skrze dialog dynamizuje otevřený systém informací a činností, usměřuje činnosti)* a také *supervizorem (monitoruje úspěchy svého nástupce a v případě jeho nezdaru je nablízku)*. (TURECKIOVÁ 2007: 24)

Zajímavou diferenciaci mezi manažerem a lídrem uvádí mezinárodně uznávaný odborník na vedení lidí **Stephen R. Covey**⁶³, tvůrce revolučního paradigmatu pro systém leadershipu, který lídra charakterizuje především jako vůdčí osobnost, která úspěšně vychovává svého následovníka.

Covey ve své knize „*The Seven Habits OF Highly Effective People*“ („7 návyků vůdčích osobností“) (COVEY 2004: 92–93):

„Význam rozdílu mezi těmito pojmy rychle pochopíte, jestliže si představíte skupinu dělníků, kteří sekerami prosekávají cestu v pralese. Jsou to vykonavatelé - řešitelé problému. Vysekávají podrost. Ti, kteří je řídí, jdou za nimi. Ostří jim sekery, píšou návody a pracovní postupy, vedou cvičení zaměřená na utužení svalů dělníků, zavádějí nové technologie, určují pracovní rozvrhy a soustavy odměňování pro dělníky. Vůdce je ten, který šplhá na nejvyšší strom, přehlíží celou situaci a volá: Jsme v nesprávném lese!“

Ani jeden systém není schopen dlouhodobě fungovat osamoceně. Management, u něž absentuje mise, vize a strategie provázaná se znalostí podnikové kultury a jehož nezajímají mezilidské vztahy a potřeby lidí, nebude nikdy stoprocentně plnit svoji funkci. Leadership bez principů managementu, nedotažený do efektivní realizace, může sklouznout k samoučelné hře ve vleku událostí. Dynamické, turbulentní prostředí organizací způsobuje, že je stále komplikovanější vést než řídit. Tento nepoměr je dán také tím, že se mezi lidmi rodí více těch, kdo jsou schopni dobře řídit, než těch, kteří umí a jsou ochotni správně vést.

Pokud se však organizaci podaří oba systémy vhodně nastavit, je vysoce pravděpodobné, že nastane optimální stav, kdy se schopní manažeři (za splnění určitých předpokladů) naučí být také vůdčími

⁶³ S. R. Covey je tvůrcem nového revolučního paradigmatu pro systém leadershipu. Lídra charakterizuje především jako vůdčí osobnost, která úspěšně vychovává svého následovníka.

osobnostmi s organizačními schopnostmi a nadáním vést lidi⁶⁴. Výstižně řečeno slovy Coveyho (2004), který vedoucím pracovníkům doporučuje, aby současně „z jedné strany vedli, z druhé řídili“ a aby nejen pozitivně mysleli, ale hlavně přemýšleli způsobem výhra - výhra (Win - Win), tj. oceňovali nejen svůj úspěch, ale i úspěch ostatních. Tento stav není v praxi častý, pro přiblížení se k němu může organizacím napomoci dodržování principů *vůdcovství, vhodných způsobů komunikace a systémů motivace*.

Vzájemná otevřená komunikace mezi lídrem a spolupracovníky (např. pomocí koučování) je základem budování vysoké úrovně informovanosti, která následně povede k vzájemnému porozumění (úkolům, prioritám, strategickým cílům) a zvýšení iniciativy a participace. Mezi časté bariéry efektivní komunikace patří naopak nedorozumění v očekáváních či absence zpětné vazby. Sdílení informací a znalostí je prvním stupněm a předpokladem moderního způsobu vedení lidí. Dalšími stupni jsou podle Stýbla (1993) iniciativa podřízených, spolupráce, podíl na rozhodování a týmová souhra.

Lídr motivuje členy své skupiny (týmu) k výkonu, uznává a chápe jejich potřeby. Efektivní způsob motivace se skládá z následujících šesti kroků (RIEGEL 2003):

1. *Informace (Information)* – srozumitelně vysvětlovat, proč určitou činnost vykonávat, k čemu konkrétnímu vede a jak přispívá celku; podstatné je sdělovat smysl činnosti a vazbu na cíle organizace.
2. *Zpětná vazba (Feedback)* – poskytovat pravidelně pozitivní i nápravnou zpětnou vazbu o výkonu, průběžně jej sledovat, dohodnout cíle a způsob, jak bude výkon měřen a tím motivovat k zvyšování výkonnosti (optimálně ve vazbě na odměňování).

⁶⁴ Změnu stylu vedení od manažera k lídrovi lze uskutečnit skrze speciální rozvojové programy (Leadership Development Program – LDP, situační vedení - Situational Leadership), konkrétně program, který se jmenuje „kroky“, v anglickém originále „STEP“: Share-Teach-Empower-Pay (sdílení-učení-zmocnění-ocenění). (TURECKIOVÁ 2007)

3. *Uznání (Recognition)* – oceňovat výjimečné výsledky, pochválit a případně je odměnit; důležitý je projevený zájem o způsobu dosažení dobrého výsledku.
4. *Naslouchání (Listen)* – aktivně naslouchat, vyslechnout názor nebo se na něj zeptat; poskytovat konzultace a dávat podněty a sondovat odpovědi.
5. *Zapojení ostatních (Involve)* – umožnit participaci na rozhodování (jednotlivci či celému týmu), žádat o pomoc a využívat jejich znalostí a zkušeností.
6. *Zmocnění (Empower)* – pověřit úkoly a odpovědnosti za rozhodování a spolupodílení se na řízení organizace; být k dispozici, usnadňovat přístup k explicitním znalostem, ale nepřebírat zodpovědnost.

Problematika vůdcovství a MZ se tedy v mnohém překrývají. Zejména v souvislosti s vytvářením *atmosféry důvěry*, která je nezbytnou podmínkou pro vzájemné sdílení znalostí, a *kompetencemi znalostních pracovníků*, protože *lídr* je *specifickým představitelem znalostního pracovníka* orientovaným na tvůrčí vedení. Cílem obou přístupů je zatraktivnit lidem práci a vytvářet vhodné prostředí pro vznik a vzájemné sdílení znalostí.

3.3 Procesy a infrastruktura

System MZ je vázán na organizační procesy a informační a znalostní infrastrukturu. *Infrastruktura* vytváří nástroje pro řízení znalostí, zejména pro jejich (rutinní) transfer a ukládání. Do znalostní infrastruktury jsou obvykle řazeny rozmanité informační technologie a systémy na podporu MZ.

Tato technologická perspektiva je v praxi rozšířená a někdy nesprávně zaměňována za vlastní MZ. Nelze však opomíjet její význam, protože při správné implementaci slouží jako katalyzátor rapidního

rozvoje organizací a významně napomáhá k úspěšnému nastavení znalostního prostředí. *Znalostní prostředí je přibližně z jedné třetiny tvořeno technologiemi a ze dvou třetin podnikovou kulturou a organizačním chováním.* (Ahmed 2002, in BUREŠ 2007)

Vhodné technologie pro podporu MZ zahrnují *Internet a Intranet, email, telefonické konference, videokonference, systémy pro správu dokumentů (tzv. Systémy EDMS – Electronic Dokument Management Systems, „sklady“ důležitých organizačních dokumentů), systémy pro získání ponaučení (Lessons Learned Systems), systémy pro objevování znalostí (Knowledge Discovery Systems, průzkumy velkých databází k nalezení potenciálně užitečných informací či znalostí), systémy integrace informací pro rozhodování a řízení (Data Warehouse), řízení spolupráce pracovních skupin (Groupware), workflow systémy (automatizace procesů), push technologie (automatizace přenosu informací ke konečnému uživateli), helpdesk aplikace (řešení interních i externích požadavků na informace a znalosti), brainstorming aplikace, datové sklady (datawarehouse) a nástroje vytěžování dat (Data mining).* (HUJŇÁK 2003: 11-16, BUREŠ 2007: 69-74)

Nové způsoby práce se znalostními aktivy často vyžadují adaptaci organizační struktury firem směrem k procesním a projektovým způsobům řízení. V rámci projektu jsou nastaveny konkrétní procesy vhodné reorganizace za účelem využití všech informací a znalostí uvnitř i vně organizace.

Součástí systému MZ v organizaci jsou podle společnosti Per Partes Consulting⁶⁵ (2003: 11-14) následující tři druhy procesů: pracovní, servisní a řídicí.

Pracovní procesy jsou determinovány množstvím informací a znalostí v organizaci, tzv. znalostně-intenzivními procesy. Jsou prováděny prověřenými výkonnými pracovníky (viz 3.4). Aktivní znalost

⁶⁵ Společnost Per Partes vytvořila metodiku Nabla Per Partes. Tato metodika vychází z procesním přístupem k MZ, který je založen na optimalizaci znalostně-intenzivních procesů na základě architektonického schématu tvořeného pěti prvky: znalostmi, pracovními procesy, znalostními procesy, lidmi a organizací a technologiemi.

úloh s klíčovými procesy a nastavení měřítek úspěchu jejich zavedení jsou základem pro úspěšnou implementaci MZ. Mezi úlohy aplikovaného MZ patří následující (aktivní) podnikové procesy⁶⁶: strategické řízení, řízení výkonnosti, adaptace a inovace, řízení vztahů se zákazníky, řízení rozvoje zaměstnanců, řízení obchodní a partnerské sítě a soutěživé zpravodajství.

Mezi *servisní procesy*, které vykonávají zejména znalostní pracovníci (viz 3.4), jsou řazeny služby týkající se MZ. Slouží k identifikaci znalostně-intenzivních procesů, kodifikaci znalostí, mapování organizačních znalostí (vytváření organizační paměti), konzervaci znalostí do znalostních (data)bází a jejich údržbě, vyhledávání znalostí, odvozování znalostí, analýze znalostních zdrojů z hlediska jejich aplikace, diseminaci znalostí do procesů a zjišťování potřeb znalostí do procesů.

Řídící procesy jsou plně v kompetenci managementu organizace. Zahrnují trvalé zdokonalování celého systému, včetně plánování a řízení systému MZ a jeho procesů. Nejčastěji se jedná o plánování principů, strategie a cílů MZ, řízení a kontrolu znalostních procesů, zabezpečení systému MZ, ověřování znalostních procesů, zdokonalování a inovace pracovních procesů.

3.4 Lidé

Tradiční rozdělení pracovníků na manažery, specialisty, administrátory, dělníky aj. nepopisuje jejich práci se znalostmi způsobem, který by byl vhodný pro MZ. V koncepci MZ dochází k rozlišení pracovníků disponujících znalostmi odlišným způsobem, a to na tyto tři kategorie: výkonné pracovníky, nejvyšší vedení a znalostní pracovníky. (HUJŇÁK 2003: 14-15)

⁶⁶ Podrobnější charakteristiku jednotlivých podnikových procesů uvádí např. Hujňák et al. (2003: 11-13).

Všechny tři typy pracovníků jsou organizovány v rámci znalostně intenzivních procesů a společně s procesy vytvářejí znalostní organizační strukturu. Mají specifické znalosti nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci významné, protože je neumí získat jiným způsobem. Ostatní zaměstnanci k nim mají omezený přístup nebo je nemohou či nesmí aplikovat (např. důvodu, že nevlastní formální certifikaci ve formě vysokoškolského diplomu či výučního listu). (MLÁDKOVÁ 2004) Tyto znalosti (soubor znalostí) jsou schopni prakticky využít. Ne vždy o všech svých znalostech a dovednostech pracovníci či organizace vědí (znalosti mohou být částečně podvědomé, což způsobuje problémy zejména při zaškolování jejich nástupců). Odchod takového pracovníka z organizace může ohrozit běh oddělení či celé firmy.

V rámci organizace jim náleží specifické pravomoci a odpovědnosti při MZ, u kterého musí být zachována vazba na ostatní činnosti organizace. (MLÁDKOVÁ 2004: 93)

Výkonní pracovníci se zabývají znalostně-intenzivními pracovními procesy, podle kterých je lze rozdělit na vrcholový management, střední management a řadové pracovníky. Výkonní pracovníci jsou jak aktivními tvůrci znalostí, tak také jejich pasivními příjemci.

Vrcholový management organizace plní strategickou, nezastupitelnou roli v systému MZ, stanovuje jeho principy a provázanost se strategií organizace. Vrcholové vedení, optimálně ve spolupráci s personalisty a specializovanými odděleními či jmenovanými manažery, dále vytváří celkovou koncepci MZ a stanovuje měřitelné cíle jednotlivých prvků systému MZ.

Znalostní pracovníci se starají o servisní procesy systému MZ. Jsou to pracovníci disponující znalostmi, kteří jsou podle typu servisních procesů členy nejvyššího vedení anebo řadovými pracovníky.

Znalostní pracovník a práce se znalostmi nepředstavuje v žádném případě nic nového, ve své podstatě existují již tisíce let. Jedná se spíše o nový pohled na lidské činitele v organizaci než o nový

fenomén. Šamani, filozofové, kouzelníci, kněží, učitelé byli v popředí zájmu od nepaměti a z historického hlediska mohou být bez pochyb nazýváni znalostními pracovníky. Byli to oni, kdo vytvářeli a předávali znalosti a informace. Až v dnešní době, díky zájmu managementu o podnikové znalosti a jejich řízení, nabyl tento termín zvýšené pozornosti.

Drucker ve své knize z roku 1991 „*The new productivity challenge*“ („Nové výzvy produktivity“) předvídá nové výzvy, kterým budou čelit současní manažeři v rozvinutých zemích a které budou ukazateli firemní konkurenceschopnosti. Mezi nejdůležitější manažerské úkoly staví zvyšování produktivity⁶⁷ všech, kdo pracují se znalostmi a zajišťují služby, protože oni budou tvůrci změn ve struktuře společnosti a ovlivní kvalitu života ve vyspělých zemích. (CRAINER 2000)

Znalostního pracovníka lze dále charakterizovat jako člověka vyznačujícího se hlubokými znalostmi v synteticko-analytickém myšlení, nejen v dané profesi, ale i v širších souvislostech, který využívá svoji intuici a improvizaci, kritickou interpretaci informací a schopnost vytvářet z dostupných informací variantní závěry a posléze znalosti. K jejich předním schopnostem patří získávání konkurenční výhody z dostupných informací pro konkrétní podnikatelský subjekt.

Mezi hlavní úkoly znalostního pracovníka se řadí umění přesvědčit ostatní o tom, že síla a úspěch je *nejen ve znalostech, ale také v jejich sdílení*. Některé organizace proto zřizují speciální funkce⁶⁸ znalostních manažerů (členů vrcholového managementu), např. CKO (Chief Knowledge Officer) či CLO (Chief Learning Officer).

V současném podnikovém prostředí, nejen díky MZ, jsou tak vedle lídra a manažera považováni za nový typ vedoucí osobnosti, hovoří se o tzv. *zlatých límečcích (Golden collar⁶⁹)*, *symbolickém*

⁶⁷ Produktivita znalostního pracovníka je podle Druckera (1993) zajištěna 6 faktory: volbou cíle práce, autonomií a sebeřízením, nepřetržitými inovacemi, permanentním učením, kvalitou práce a novým pohledem na práci znalostních pracovníků (pro organizaci jsou aktivem, nikoli nákladem, jako u manuálních pracovníků).

⁶⁸ Další speciální pozice a role spojené s MZ v organizaci uvádí Mládková (2004: 96-97): šampióni, vlastníci znalostních aktiv, tvůrci normativů, komunikátoři, guru a vedoucí projektu.

⁶⁹ Zlaté límečky představují třetí kategorii tradičního členění pracovníků na modré a bílé límečky, neboli dělníky a řídicí pracovníky. Jedná se o „...znalostní pracovníky na nejvyšší

analytikovi (R. Reich), *technologích* (P. F. Drucker), *myšlenkových vůdcích* (T. H. Davenport) *či znalostních koučích* (D. Leonard, E. Swap). Znalostní pracovníci však nejsou pouze vedoucími pracovníky, může jím být kdokoliv, např. správce sítí, asistentka, učitel, špičkový lékař, právník, uklízečka či kvalifikovaný dělník.

Z pohledu ŘLZ se péče o rozvoj zlatých límečků, tedy znalostních pracovníků na klíčových pozicích, v mnohém odlišuje od té směrem k ostatním znalostním pracovníkům. Hlavním důvodem je jejich status (tj. pracovní pozice v rámci hierarchie společnosti), tomu odpovídající investice (finanční i časové) a snaha o jejich stabilizaci ve firmě.

MZ poskytuje vhodné nástroje řízení pracovníků disponujících znalostmi a považuje je za kapitálová aktiva organizace, které je nutné pěstovat a rozmnožovat. (TRUNEČEK 2004) Pro manažery není snadné řídit a kontrolovat někoho, kdo ví o své práci více než oni, jehož úkoly je obtížné jasně definovat a měřit jeho výkon. Příkazy nejsou tou správnou volbou. Vhodnou cestou je nastavení atmosféry důvěry a respektu mezi manažerem a znalostním pracovníkem, že svoji práci vykonává v nejlepší možné kvalitě a kvantitě.

3.4.1 Znalosti v praxi

Současný vývoj ve společnosti spojený s rozmachem ICT způsobuje, že stále více pracovníků je pracovníky disponujícími znalostmi.

Práce se znalostmi je definována jako jakákoliv práce, která vyžaduje duševní úsilí na úkor manuální síly. (DRUCKER 1993) Je založena na analýze informací a aplikaci specializované expertízy s cílem řešit problémy, zobecňovat myšlenky a nápady, uplatňovat koučink a mentoring, peer management⁷⁰ a v neposlední řadě i tvorbu

podnikové úrovni, kteří představují velké nehmotné aktivum každé organizace.“ (TRUNEČEK 2003: 169)

⁷⁰ Patří mezi tzv. peer procesy, které fungují mezi pracovníky na stejné hierarchické úrovni. V případě peer managementu jde o sdílení znalostí mezi manažery.

nových výrobků a služeb. Nejde v ní pouze o to znalosti najít, ale především o jejich správné využití v praxi.

Sveiby (2002, in MLÁDKOVÁ 2004: 72) tvrdí, že schopnost organizace pracovat se znalostmi (znalostními aktivy)⁷¹ je podmíněna dvěma faktory, jednak prací s *explicitními znalostmi*, tj. aktivním přístupem k tvorbě seznamů (databází, šanonů) znalostí (kdo co ví), dat o prodeji, nákladech či trzích, manuálů, automatizovaných procesů, plánů a metodologie, jednak připraveností *jednat*, která je determinována podnikovou kulturou, vzájemností a kontakty mezi pracovníky (týmovou prací).

Na druhý faktor, tj. podnikovou kulturu a míru její podpory v procesu sdílení znalostí, jsem se dotazovala v otázce číslo dvě v mém dotazníku (viz kap. 4 a příloha D). Respondenti měli k dispozici pětibodovou škálu (jednička představovala stav, kdy podniková kultura nemá na sdílení znalostí žádný vliv a pětka druhý pól, kdy podniková kultura velmi podporuje sdílení znalostí). 18 % respondentů zvolilo nejvyšší pátý stupeň, 14 % čtvrtý, 62 % středovou hodnotu a zbylých 6 % druhý stupeň. Tyto výsledky považuji za pozitivní, vypovídají o připravenosti organizací, ve kterých speciálně vybraní respondenti pracují, jednat a vytvářet podmínky pro MZ.

Znalosti mají praktický význam jen pokud vedou ke konkrétní akci. (SVEIBY 1997) Toky informací a znalostí do organizačních procesů vyžadují adekvátní způsob řízení a kontroly. MZ klade důraz na znalosti „v akci“⁷² a jejich řízení v rámci organizačních procesů, zabezpečené cestou znalostního systému, jenž je napojen na znalostní pracovníky. (HUJŇÁK 2002, TRUNEČEK 2003)

⁷¹ Znalostní aktiva jsou vstupy a výstupy procesu tvorby znalostí, jsou dynamická a mají mezi sebou vazby. Vstupy jsou tvořeny daty, informacemi, existujícími znalostmi a výstupy novými či ověřenými znalostmi, postupy, zkušenostmi. (NONAKA-TAKEUCHI 1995)

⁷² Znalostmi v akci jsou často nazývány znalosti tacitní (nevyslovitelné, tiché, skryté). (TRUNEČEK 2003: 160)

Pro efektivní práci se znalostmi je nezbytná vnitřní organizační transparentnost a informační prostupnost. Veškeré organizační znalosti je třeba průběžně mapovat a vhodně s nimi pracovat.

Martin (2003), děkan na Torontské univerzitě, v této souvislosti rozděluje znalostní práci do tří pro management přijatelných kategorií, na procedurální, heuristickou a výkonnou⁷³. Tyto kategorie pomáhají nalézt způsoby, jak znalosti mezi jednotlivými zaměstnanci lépe sdílet.

Znalosti musí být v organizaci řízeny rozmanitě v závislosti na nízké či vysoké míře jejich konkurenční diferenciaci, konkurenční výhodě a strategickém významu. Hlavní koncentrace by měla být na klíčové oblasti znalostí, protože ty vedou k vynikajícím výkonům.

Koncepce MZ preferuje *týmové prostředí* pro sdílení znalostí a dosahování *synergického efektu* před ICT. Pokud je v týmu dosaženo *diverzity*, kvalitativně roste efektivita předávání znalostí a zkušeností. V rámci organizace je proto nutné propojovat znalosti do rozmanitých *sítí nebo pracovních komunit*, podporovat týmovou práci a projektové řízení.

Týmová práce má svá specifika, lidé pracují hlavně na bázi motivace a řídí se demokratickými principy. Častými metodami uplatňovanými v týmové práci jsou brainstorming, metoda strukturovaných porad či skupinové řešení problémů. Mezi výstupy dobře sestaveného týmu/komunity lze očekávat vysoce efektivní práci, motivaci s pozitivním vlivem na dosahování úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Znalosti v týmu lze komunikovat různými způsoby. Domnívám se, že je potřeba využívat všech forem složitého mechanismu firemní komunikace s množstvím rozmanitých vstupů a výstupů, konkrétně:

⁷³ **Procedurální práce** je vysoce strukturovaná, řídí se předem určenými pravidly a vyžaduje stále složitější znalosti a zkušenosti, které lze získat celoživotním vzděláváním, spoluprací a vhodným finančním ohodnocením (např. programování, obchodnická činnost). **Heuristická práce** vyžaduje vysoký stupeň kreativního myšlení a vytváří znalostní struktury (prodej, marketing, architektura). **Výkonná práce** je také kreativní, určuje směr vývoje organizace (hodnoty, strategie, cíle a pravidla). Je spojena se zaměstnavateli, kteří organizaci řídí a kontrolují, a zaměstnanci, kteří pracují ve prospěch svého podniku.

- Verbální komunikaci (např. na seminářích, trénincích, workshopech, schůzkách, při formálních rozhovorech, běžné pracovní činnosti);
- Neverbální komunikaci (např. pozorováním či napodobováním, rotací práce, osobním příkladem);
- Explicitní znalosti v tištěné písemné komunikaci (např. četbou odborné literatury, manuálů, interních/externích časopisů, novin);
- Komunikací podporovanou IS/IT nástroji (např. telefonicky, telekonferencemi, portály, databankami, MIS, Intranetem, Internetem).

Žádný z těchto komunikačních nástrojů není univerzálním⁷⁴, jeho kvalita a působení je determinována obsahem, cílem a požadovaným efektem, partnerem v komunikaci a komunikačním prostředím (situací).

K optimalizaci řízení komunikace znalostí v organizaci je nutné poskytovat explicitní znalosti *objektivně i subjektivně významné* (tj. pro organizaci i pracovníka), *s maximální srozumitelností a nezahlcovat pracovníky nepotřebnými (nevyužitelnými) znalostmi.* (BARTÁK 2006: 116)

Komunikace bezesporu napomáhá překonávat různé problémy v organizaci (mezi formáty, odděleními i jednotlivci), např. *pravidelnými schůzkami týmů či komunit*, informačními emaily všem zaměstnancům, workshopy či *prezentacemi dosažených výsledků a diskuzemi.* (TRUNEČEK 2004: 65) Je vždy nutné vybírat nástroje a metody sdílení znalostí s ohledem na jejich obsah a druh, tj. zvážit, zda a jakým způsobem využít propojení digitální (např. investice do disponovatelnosti explicitních znalostí) nebo interpersonální (např. výměnu znalostí založenou na formálních a neformálních vztazích).

Cílem MZ je zpřístupnit znalosti potřebné pro úspěšné podnikání do všech oblastí a na všechny úrovně organizace. Znalosti v praxi nelze vždy zachytit pomocí technologie (IS/IT), nebo tato snaha může vést

⁷⁴ Podobně jako v případě managementu (viz 1.3 - Drucker a změna manažerského paradigmatu).

k poškození hodnoty znalosti (zejména u tacitních znalostí). Proto je problematika *MZ spojena hlavně s efektivní prací s lidmi*, kteří jsou nositeli a vlastníky explicitních a tacitních znalostí, není založena na technologiích jako management dat a informací. (MLÁDKOVÁ 2004, TRUENČEK 2004)

3.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou vzájemně propojené nádoby, které představují jednu z klíčových oblastí, kde dochází k překrývání ŘLZ a MZ. Práce se znalostmi je podmíněna permanentním učením, včetně sdílení informací a znalostí a práce v týmech či komunitách.

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů patří mezi základní personální činnosti, ve své *strategii čerpá z personální strategie a politiky organizace*. (COLE 1990: 412) Jeho cílem je zdokonalovat, rozšiřovat anebo usměrňovat kvalifikaci pracovníků, jejich flexibilitu a přípravu pro budoucí potřeby byznysu.⁷⁵ (PALÁN 2003, TURECKIOVÁ 2004)

Mezi rozvojové aktivity ŘLZ se kromě *vzdělávání a rozvoje (a výcviku)*, dále řadí *organizační programy* (zapojení lidí, tvorba podnikové kultury, styly vedení, komunikace), *plánované programy* (PIS, personální výhledy, analýza a plánování lidských zdrojů), *systémové programy* (získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců, platy, benefity, sociální a zdravotní zabezpečení ad.) a *vztahové programy* (řešení problémů, vyjednávání, vztahy s odbory). (DOBIÁŠOVÁ 2002)

Z organizačního hlediska lze vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů⁷⁶ definovat jako poskytování příležitostí k učení s cílem zefektivnit výkon

⁷⁵ Podnikové (firemní) vzdělávání je důležitou personální činností, která zahrnuje „...vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti; prohlubování kvalifikace; zvyšování kvalifikace; rekvalifikace; vzdělávání manažerů.“ (PALÁN 2002: 157)

⁷⁶ Termín rozvoj lidských zdrojů (RLZ) chápou stejně jako ve strategii RLZ „...v souladu se současnou mezinárodní praxí, která jím rozumí celoživotní vzdělávání a učení (formální i

jednotlivce, týmu, organizace. Souhlasím s Palánem (2002), že podnikové vzdělávání přispívá k seberealizaci pracovníků a je investicí organizace do budoucnosti, nikoli nákladovou položkou.

Problematika učení (se), rozvoje a vzdělávání, a to nejen jednotlivců, ale z hlediska MZ především celé organizace, souvisí s tvorbou celé škály znalostí a také s motivací a potřebami „co“, „kdy“ a „proč“ se učit.

Na oblast MZ lze dobře aplikovat model hierarchicky organizovaného systému potřeb, který v roce 1943 vytvořil americký psycholog **Abraham Maslow**. Podstatu jeho modelu tvoří pět úrovní lidských potřeb, které začínají potřebami „nízkými“ a končí potřebami „vysokými“ (souvisejícími s MZ). Podstata Maslowova modelu tkví v tom, že saturace vyšších potřeb nemůže nastat dříve, dokud nejsou uspokojeny potřeby nižšího řádu. Konkrétně Maslow definoval tyto úrovně potřeb (NAKONEČNÝ 1995):

- fyziologické (vzduch, voda, teplo, jídlo, přístřeší),
- bezpečí (bezpečnost, stabilita, svoboda v případě podléhání strachu),
- sounáležitosti a lásky (rodina, přátelé, partner),
- uznání (respekt, osobní mistrovství),
- seberealizace (uplatnění vnitřního talentu, uspokojení, kreativita).

V případě MZ je nutné vycházet ze stejného principu, tj. nejprve saturovat potřeby nižší, teprve poté uspokojovat potřeby vyššího řádu. Řešení, které MZ podniku nabízí, vychází z definování aktuálního stavu podnikové kultury a ICT nástrojů ve vazbě na Maslowův model hierarchie potřeb, jejíž synchronizace vypadá následovně (POWELL-EGMON 2002):

neformální), včetně učení z praxe (informální), orientované zejména na lepší pracovní uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů, a zahrnuje pod tento pojem širokou škálu aktivit, příležitostí a stimulů ve vzdělávací soustavě, v hospodářské praxi, veřejné správě i jiných sektorech. Přesná a vědecky uznávaná definice k dispozici není; termínu RLZ se v praxi používá velmi liberálně. (NVF 2003: 3)

- fyziologické potřeby (seznam zaměstnanců se základními údaji o jejich pozici, kontaktech, lokaci, kompetencích aj.),
- bezpečí (Intranety, interní časopisy, nástěnky, šanony aj.),
- sounáležitost a láska (správa dokumentů, portály, databáze aj.),
- uznání (Internet, spolupráce, pracovní týmy, komunity aj.),
- seberealizace (individuální řízení, Talent Management, rozsáhlé skupiny spolupracující s interními/externími zákazníky aj.).

Z pohledu organizace je tak možné pomáhat zaměstnancům v jejich rozvoji a kariérním postupu. Nejen ku prospěchu jich samotných, ale především celé organizace. Díky takovému modelu mohou (znalostní) pracovníci dosahovat vysokého stupně motivace a výkonnosti, mohou stoupat po pomyslných schodech na vyšší pozice a současně nabýt pocitu jistoty, že v práci existuje imaginární pevná půda pod nohama, o kterou se mohou opřít a v budoucnosti po ní vystoupat i výše. Tvorba takového „lešení“ je z pohledu MZ efektivnější než jednorázová změna podnikové kultury. A to nejen z pohledu nákladů.

K postavení tohoto lešení může organizaci dopomoci například zavedení *CBM*, tj. řízení podle kompetencí. V takovém případě musí být pojítkem MZ a *CBM* (sub)kompetence *řízení znalostí*.

Jako příklad z praxe mohu uvést současný proces tvorby a implementace kompetenčního modelu ve společnosti Ahold, který je podle organizační hierarchie rozdělen do tří kompetenčních sad (pro nižší pozice, management a senior management). Nově definovaná sada kompetencí pro management zahrnuje částečně také MZ, konkrétně u manažerské kompetence „rozvíjí lidi“. Tato kompetence je členěna do několika sub-kompetencí: přiděluje odpovědnosti a stanovuje cíle, podporuje individuální rozvoj, dává zpětnou vazbu (pozitivní/nápravnou) a *sdílí know-how (sdílí znalosti a zkušenosti se členy svého týmu)*. Na základě této kompetence⁷⁷ je manažer hodnocen

⁷⁷ Kompetenci zacílenou na řízení znalostí je možné speciálně kalibrovat a v rámci sady kompetencí jí přidělit větší váhu než mají ostatní. A to vždy s ohledem na konkrétní profil pozice (či skupiny pozic), pro který je daný kompetenční model určen.

(obvykle v procesu ročního hodnocení) za svou schopnost a dovednost sdílet znalosti a způsob, jak (a jestli) je zachycuje.

Ve většině společností⁷⁸ je proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vázán na proces ročního hodnocení (Yearly Appraisal) v kontextu CBM. Během ročního hodnocení je hodnocen pracovní výkon zaměstnanců (Performance Appraisal)⁷⁹ za předešlý kalendářní rok a plánován jejich individuální rozvoj (Individual Development Plan, dále IDP) v nadcházejícím roce, včetně definování klíčových indikátorů jeho výkonnosti, tzv. KPI (Key Performance Indicator), kvantifikovatelných ukazatelů, na jejichž základě je výkon pracovníka hodnocen.

V rámci procesu IDP, který probíhá mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, musí být mj. hodnotitelem (manažerem) rozhodnuto, kde jsou oblasti rozvoje hodnoceného (Development needs)⁸⁰ a ty konkretizovat a zvolit vhodné metody jeho vzdělávání (rozvoje). Hodnotitel musí určit, zda zaměstnanec potřebuje zlepšení *spíše v oblasti znalostí nebo dovedností a jakým způsobem je lze vhodně rozvíjet (přímo na pracovišti v podmínkách reálné praxe společnosti, nebo formou školení)*. (PLAMÍNEK 2000: 68)

Analýza IDP pracovníků organizace a plánování vzdělávacích aktivit je zpravidla v plné kompetenci oddělení vzdělávání.

Má-li být proces vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci efektivní, musí být provázaný s ostatními organizačními činnostmi (hodnotami) a probíhat systematicky⁸¹ od prvotní identifikace a definice vzdělávacích potřeb, plánování, přes volbu vhodných metod⁸², realizace

⁷⁸ Některé společnosti roční hodnocení neprovádějí, či provádějí jen omezeně a zaměřují jej pouze na vybrané skupiny pracovníků, v jiných společnostech je proces ročního hodnocení a plánování rozvoje a vzdělávání oddělen. Další z možných variant je, že součástí tohoto procesu je také tzv. MD (Management Development) review, tj. hodnocení potenciálu zaměstnanců a plánování jejich kariérního růstu dle personálních směrnic dané společnosti.

⁷⁹ Operují zde převážně s termíny, které jsou aplikovány v praxi společností Ahold. Každá firma používá vlastní terminologii, která však obsahově vyjadřuje stejnou problematiku.

⁸⁰ V praxi se obvykle nepoužívá výraz „slabé stránky“, protože má negativní konotaci, výraz „silné stránky“ je však běžně užíván.

⁸¹ Srov. COLE (1990: 412-413).

⁸² Ty lze např. dle Koubka (1995: 221-229) vybírat ze dvou velkých skupin: metod používaných ke vzdělávání na pracovišti (On The Job) a metod používaných mimo pracoviště (Off The Job). Jiné odlišení uvádí Plamínek (2005), který je třídí podle řešení

a vyhodnocování výsledků. Jedině tak lze dosáhnout minimalizace nákladů na osvojení znalostí a maximalizace individuální, týmové i organizační výkonnosti. Jedině touto cestou lze dosahovat *společné odbornosti*, která je podstatou MZ.

3.5.1 Vymezení pojmů výcvik, vzdělávání, rozvoj, učení

Vymezení těchto základních pojmů není jednoduché, v teorii i praxi jsou pojímány rozmanitým způsobem a to vždy v kontextu svého použití.⁸³

Výcvik (Training), nebo také v podnikové praxi častěji používaný výraz *trénink*, je jedním ze způsobů vzdělávání, které vede k získání dovedností až do úrovně požadovaných pracovních návyků a postojů. (PALÁN 2002) Obvykle je zacílen na praktickou přípravu k výkonu pracovní pozice (činnosti), tedy více na práci než na rozvoj osobnosti. (COLE 1990) Výcvik vyžaduje aktivní spolupráci účastníků školení či kurzů, proto se objevuje nejen terminologie „výcvikové kurzy“, ale také „interaktivní kurzy“. (PALÁN 2002: 229)

Vzdělávání (Education) je jedním ze způsobu učení (se), které probíhá organizovaně a institucionalizovaně. (PALÁN 2002) Je součástí procesu socializace. Oproti výcviku má širší záběr (rozvíjí znalosti, dovednosti, hodnoty a pochopení) a je zaměřen více na osobnost. (COLE 1990) Prakticky jej lze rozlišit na vzdělávání se (činnost účastníka vzdělávacího procesu) a vzdělávání (činnost lektora). (PALÁN 2002: 237).

Vzdělávání významně přispívá ke schopnosti orientovat se v procesech současného globálního světa a rozumět jim. Plní mnoho významných funkcí (např. snižuje nezaměstnanost, zvyšuje mobilitu na trhu práce). V současné složité době, vyznačující se přemírou

modelových/reálných situací a podle toho, zda jsou zaměřeny spíše na teorii nebo praxi (kvadrant rozděluje na sektory školení, tréninku, koučování a poradenství).

⁸³ Ve své charakteristice čerpám především z BELCOURTA-WRIGHTA (1998), G..A. COLA (1990), M. ARMSTRONGA (2002), Z. PALÁNA (2002) a F. HRONÍKA (2007).

informací, dochází ke změně jeho postavení. Vzdělávání se v nastupujícím paradigmatu stává demokratickým dialogem. (BENEŠ 2001) Na osobnostní vlastnosti a kompetence účastníků demokratického dialogu jsou kladeny nové požadavky, např. schopnost formulovat své zájmy, přemýšlet stylem „výhra-výhra“, být (sebe)kritický, důvěřovat ve vlastní schopnosti, umět se prosadit, být flexibilní aj. Posláním vzdělávání není zaplnit mysl, ale naopak ji otevřít, obohacovat, naplňovat a zušlechťovat.

Rozvoj (Development) je nepřetržitým procesem, který vytváří příležitosti k učení, (dlouhodobému) plánování a realizaci vzdělávacích aktivit. (ARMSTRONG 2002) Je (nebo by spíše měl být) nedílnou součástí života pracovníka i organizace, v níž působí. Ve *vzdělávání dospělých (VD)* je pojem rozvoj chápán ve smyslu *odborné přípravy a rozvoje*. (PALÁN 2002: 184) Týká se více potenciálu pracovníka než jeho současných (všeobecných) znalostí a dovedností v určité pracovní pozici⁸⁴. (COLE 1990) V rámci *podnikového vzdělávání*⁸⁵ se jedná o investici do budoucnosti a také příspěvek k seberealizaci a profesnímu růstu pracovníka (plánování jeho kariéry). (PALÁN 1990) Z pohledu těchto investic a jejich návratnosti se organizace zaměřuje především na rozvoj managementu (Management Development), v kontextu MZ na zlaté límečky.

Poslední pojem, který považuji za nutné v této souvislosti vymezit, protože tvoří určitý zastřešující rámec nad výcvikem, vzděláváním a rozvojem, je *učení (se)* (Learning).

Učení (se) je procesem změny, který vede k novému *vědění, jednání a prožívání, znalostem, dovednostem, postojům, hodnotám a pracovnímu chování*. (PALÁN 2002: 221) V organizaci probíhá ve třech rovinách: *individuální, skupinové a organizační*. Podle formy jej lze

⁸⁴ Typickými rozvojovými aktivitami jsou jazykové vzdělávání, „soft skills“ školení (prezentační, komunikační dovednosti, asertivita, leadership apod.), projekty, zvláštní pracovní úkoly, samostudium, konference, „Cross“ tréninky, aktivní vedení školení či jiných vzdělávacích aktivit pro ostatní aj.

⁸⁵ Vzdělávání v podniku nebo mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jednotlivé komponenty podnikového vzdělávání a postavení rozvoje uvádí např. MARQUES-JIRÁSEK (1996: 167), KOUBEK (1995: 240), ARMSTRONG (2000, 465 – 547).

rozdělit na formální (záměrné, probíhající ve vzdělávacích institucích, vedoucí k získání standardizovaných certifikátů a kvalifikací, např. ve škole), *neformální* (záměrné, uskutečňující se mimo školskou soustavu, zpravidla nevede k získání uznávaných výstupů, např. ve firmě, kulturních zařízeních, klubech) a *informální* (neorganizované, nesystematické, většinou neuvědomované a institucionálně nekoordinované). (NVF 2003)

Pokud je učení provázáno s (vědomě nasměrovanou) praxí a nabytými zkušenostmi, dochází v chování pracovníka k relativně trvalé změně. Věk není v procesu učení (se) překážkou, člověk se učí celý život. Schopnost učení, *docilita*, je determinována pamětí dospělého jedince, tj. procesem zapamatování, uložení a následným vybavováním minulých poznatků, zkušeností, informací v čase. Negativní vliv mají časové přestávky v učení, nízká motivace a znevýhodnit člověka může také to, pokud se nenaučil učit se. Ne každé učení se je vzděláváním, jedinec se v průběhu svého života učí i nežádoucímu chování (např. zlovykům typu kouření, nezdravé životosprávy apod.).

3.5.2 Metody v managementu znalostí

MZ a vzdělávání se v mnohém překrývají, ale neznamenají totéž (viz obrázek 3.2). MZ není ani vylepšenou formou vzdělávání, ani vzděláváním jednotlivců. Zásadně se tedy od sebe odlišují orientací na cílovou skupinu, kterou je v případě vzdělávání jednatelce (a individuální sumarizace jeho znalostí a dovedností např. školením) a u MZ celá organizace (a tvorba znalostí organizace např. vyprávěním příběhů).

MZ vždy postupuje od organizace k jednotlivci s pomocí metod, z nichž mnohé jsou pro něj unikátní a některé se překrývají s klasickými vzdělávacími metodami.



Obr. 3.2 Vztah managementu znalostí a vzdělávání (upraveno autorkou dle HRONÍK 2007)

Během procesu transformace znalostí lze aplikovat rozmanité, více i méně obvyklé, metody. Tyto metody mohou být ohraničené (diskrétní) nebo neohraničené (difúzní). (HRONÍK 2007) Většina z nich je úzce spojena s vykonávanou prací jedince, pouze v menším měřítku je využíván (interní/externí) školitel.

Proces znalostní konverze (viz 2.3) a volba vhodného postupu může v organizaci začít kdekoliv, v tacitní oblasti (tj. neformálních sítí znalostí) či využitím explicitní oblasti znalostí (tj. formalizované znalostní sítě). Důležité je především začít a spirálu tvorby a využití znalostí roztočit a udržovat v pohybu.

Difúzní metody nejsou časově ohraničené, a proto je velmi obtížná jejich diferenciaci od běžného pracovního výkonu. Nelze jim však upřít jejich pozitivní dopad. Hroník (2007: 96-97) mezi tyto neohraničené metody řadí *vzor* (jedince s neformální autoritou), *referenční skupinu*, *tvůrce názorů* (Opinion makers) a velmi zajímavou oblast *vyprávění příběhů*.

Vyprávění příběhů⁸⁶ je metoda, která v organizaci vzniká převážně spontánně a je snadno sdílena. Umožňuje sdílení tacitních znalostí a patří k velmi účinným nástrojům používaným úspěšnými manažery a lídry (na tzv. Win-Win principu). Příběhy jsou podnětné pro všechny pracovníky, kteří nemají zábrany nechat se inspirovat minulostí a tyto nové virtuální poznatky (originálně) aplikovat v současnosti či budoucnosti.

⁸⁶ Touto problematikou se zabývá např. L. Mládková v publikaci „Moderní přístupy k managementu - tacitní znalost a jak ji řídit.“. Praha:2005 C. H. Beck, 80-7179-310-8. Autorem zajímavé knihy plné příběhů je také F. Hroník: Manažerské příběhy. Brno: MotivPress, 2007. ISBN978-80-239-9344-8

Diskrétní metody jsou dalším zdrojem k zdokonalování a správě znalostí. Tyto metody lze plánovat a řídit, některé mají pravidelnou periodicitu, jiné nikoliv. Ve většině případech probíhají během pracovního výkonu na pracovišti. Hroník (2007: 91-96) uvádí možný výčet těchto ohraničených metod⁸⁷ a jejich těžiště srozumitelným způsobem dává do souvislosti s procesem transformace znalostí, tj. jejich revizí, generováním, šířením, ukládáním, opětovnou revizí a generováním. Mnoho z těchto metod je běžně využíváno ve vzdělávacích a rozvojových programech, např. případové studie, workshopy, rotace práce, mentoring či nejlepší praxe. Nejedná se tedy pouze o nějaké učebnicové schéma, ale možný cyklus práce se znalostmi, který je v organizaci třeba pokrýt.

Ve fázi revize se dají aplikovat metody typu *exkurze, rotace práce, mezioborových fór a supervize*. Například u rotace dává MZ návod neomezovat se „pouze“ na adaptační proces nově nastupujících lidí s rotací většinou spojený, ale využívat jí více v kooperaci se znalostními pracovníky, kteří mají zkušenosti. A touto cestou mohou znalosti předávat dalším či nahlížet na určitou problematiku z jiného úhlu pohledu.

Na mezistupni mezi generováním a šířením znalostí je pak tvorba *scénářů budoucnosti*, již výše jmenované *manažerské příběhy, blogy, workshopy* a *neúspěch kvartálu*. Tato posledně jmenovaná metoda je opravdu novátorská, jedná se o typ soutěže, ve které se vítězem stává ten, kdo je schopen svůj neúspěch komunikovat, najít zdroj chyb(y), zaznamenat ji a poučit sebe i ostatní. *Neúspěch kvartálu* může fungovat pouze v podnicích, ve kterých je vytvořeno prostředí k toleranci chyb, ne však k jejich opakování. Řetězení chyb je velkým rizikem (a často příčinou katastrof) zejména v oblasti jaderné energetiky či letectví.

Fáze šíření a ukládání znalostí spojuje metody jako *poselství příštím* (hlavně u znalostí, které pomaleji stárnou), *nejlepší praxe, workshopy, případové studie* a *úspěch měsíce* (Success story). Úspěch

⁸⁷ Srov. COLLISON-PARCEL (2005)

měsíce má podobný efekt jako neúspěch kvartálu (u kterého je záměrně doporučena nižší periodičita), je-li správně využít. Zvyšuje motivaci pracovníků a inspiruje ostatní k lepším výkonům.

Na poslední fázi transformace znalostí, tj. jejich revizi a generování, má organizace k dispozici metody, kterými jsou např. *tři otázky na experta, mentoring, znalostní audit, banky firemních znalostí a zkušeností* či *společenství praktiků*.

Znalostní audit je z pohledu MZ důležitou metodou, kterou se zjišťuje znalostní kapitál organizace (tj. explicitní i tacitní znalosti pracovníků ve vybraných skupinách kompetencí, např. zákaznické orientace, provozní dokonalosti či produktového vůdcovství).

Banky firemních znalostí a zkušeností souvisejí s další širokou oblastí možného vzdělávání a rozvoje pracovníků, s e-learningem a e-developmentem⁸⁸, které umožňují přímý přístup ke znalostem a výuku ve velké míře v ruce pracovníka.

Tři otázky na experta je metoda, kterou lze využít v problematické situaci k lepší orientaci a identifikaci kritických míst v organizaci. Je založena na vytvoření tří otázek na fiktivních experta (pro nalezení jádra problému). Je-li zahrnut dostatečný počet osob, měla by být vytvořena úplná mapa problému, která umožňuje dále s ní pracovat, dokud se problém nepodaří vyřešit.

Nejen u výčtu těchto metod, ale všeobecně je nutné odlišovat sdělování a sdílení znalostí. Oba procesy jsou spojeny s komunikací, ale pouze v případě sdílení může dojít k tvorbě nové znalosti. Konkrétním příkladem může být známý experiment s kresbou dle instrukce (použitelný např. ve skupině osob v učebně, kdy je jeden z účastníků vybrán a pověřen úkolem nakreslit na flip-chart schéma, které jako jediný neviděl, a kreslí, většinou ne příliš úspěšně, pouze dle

⁸⁸ V podnikové praxi je v rámci elektronického vzdělávání (tj. pomocí počítačů a počítačových sítí) nejčastěji uplatňován tzv. blended learning (smíšené učení). Virtuální vzdělávací prostředí je podporováno řadou softwarových produktů, např. Learning Management System (LMS), systémem pro jednotnou organizaci, řízení a správu všech uživatelů a vzdělávacích programů, které v dané organizaci probíhají, včetně záznamu výsledků jejich studia a jejich aktualizace. (HUJNÁK 2003)

verbálních instrukcí skupiny; jako protiklad je pak celé skupině na jednu minutu ukázán jiný obrazec, jenž má pak za úkol, s poměrně vysokou úspěšností, zaznamenat). Z tohoto experimentu do praxe plyne poučení, že učení, potažmo práce se znalostmi, se lépe vyvíjí na základě určitého návodu a pocitu kontroly nad danou situací, než v nejistotě a stresu.

Souhlasím s Plamínkem (2000), že nejefektivnější metodou, jak transformovat a předat informaci či znalost, je *aktivní zapojení* jedince do jejich zpracování. Čím více metod učení je využito k jejich získání (tj. od čtení, naslouchání, pozorování, po aktivní zapojení a samotnou akci), tím vyšší bude množství a kvalita zapamatovaných informací (viz tab. 3.1).

Metoda učení	Schopnost vybavit si naučenou věc po proběhnutí	
	3 týdnů	3 měsíců
Sdělit	70%	10%
Sdělit a ukázat	72%	32%
Sdělit, ukázat a vyzkoušet	85%	65%

Tab. 3.1: Množství zapamatovaných informací v závislosti na čase a metodě (PLAMÍNEK 2000: 101)

Konkrétní způsoby získávání znalostí od pracovníků a jejich následnou transformaci do celopodnikové znalosti jsem zjišťovala v rámci sedmé otázky svého kvalitativního písemného šetření („Jakým způsobem znalosti od vašich zaměstnanců získáváte a jak jsou následně transformovány do celopodnikové znalosti?“). Odpovědi respondentů poskytují zajímavý pohled do podnikové praxe v diskutované oblasti.

Z výčtových otázek vyplynula následující zastoupení metod získávání a sdílení znalostí: v 76 % se uplatňuje metoda sdílením disků v IS, v 54 % workshopy (interní/externí), v 52 % firemních metodik/směrnic, ve 42 % celofiremní databáze znalostí, v 34 % řízená diskuze v týmech, v 32 % výchova nástupců, ve 20 % mentoring, ve 12 % mezioborová fóra a v 6 % rotace práce.

Tak jak jsem předpokládala, z odpovědí respondentů vyplývá, že ve vyšším procentuálním zastoupení jsou sdíleny explicitní znalosti. V otevřené části této otázky „Jiné (uvedte)“ byly zaznamenány zaměstnanecké průzkumy, manažerské porady, propracovaný systém vstupního zaškolení nových pracovníků, mezinárodní projektové týmy, výměnné pobyty specialistů, spolujízdy v terénu (např. u obchodních zástupců) a pravidelné newsletter/emaily (v periodicitě cca 14 dnů).

Do celopodnikové znalosti jsou následně znalosti transformovány pomocí komunikačních kanálů ve formě prezentací, formálních i neformálních setkání (např. porad, diskuzí u kulatého stolu), rozhovorů do interního časopisu, běžnými pracovními činnostmi, procedurami, manuály a zejména dokumentací projektů, ze kterých vznikají velmi cenné „Lessons Learned“, tj. poučení z průběhu projektů a optimalizace daného procesu.

S problematikou vzdělávání a rozvoje byla spojena také otázka číslo osm („Jaké konkrétní vzdělávací a rozvojové programy poskytujete klíčovému zaměstnancům?“) Mezi klíčové zaměstnance byli respondenty ve většině případů odpovědi řazení manažeři. V 88 % odpovědí byly uvedeny interní a externí vzdělávací programy s ohledem na pozici a roli klíčového pracovníka v organizaci, na jeho aktuální potřeby v souvislosti s plánovanými pracovními činnostmi nebo očekávanými výsledky, a to v návaznosti na roční hodnocení a IDP.

Z odpovědí respondentů na otevřenou část této varianty vyplývá, že nejčastěji jsou klíčoví pracovníci zařazováni do speciálních manažerských rozvojových programů (Leadership Development Programs), jsou jim poskytovány různé motivační programy (Talent Management), speciální odborné kurzy anebo jazyková výuka.

V 66 % pak respondenti volili projekty a zvláštní pracovní úkoly (v lokálních i mezinárodních týmech), ve 48 % koučink a mentoring, ve 32 % firemní univerzitu/akademii (většinou v rámci korporace) a pouze v 16 % e-learning.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vzhledem ke komplexnosti a značné náročnosti zkoumané problematiky MZ jsem za metodu sběru dat zvolila písemné dotazníkové šetření, během něhož byl administrován jeden typ dotazníku (viz příloha D). Mezi hlavní přednosti tohoto postupu totiž patří to, že ponechává respondentovi dostatečný časový prostor na rozmyšlení odpovědi a že při distribuci dotazníků (poštou, emailem) nedochází k ovlivnění (ani pozitivnímu ani negativnímu) tazatelem. Původně jsem sice uvažovala o osobních rozhovorech, ale vzhledem k vysoké časové zaneprázdněnosti respondentů jsem raději zvolila cestu písemného dotazování.

Šetření, svou povahou kvalitativní, jsem koncipovala jako monitoring současné situace a sondu do postojů respondentů z vybraných organizací. Při výběru respondentů jsem řešila problém jejich vhodnosti a kompetentnosti k zodpovězení otázek týkajících se řízení znalostí. Účelově jsem se proto úzce zaměřila na expertní skupinu osob z velkých nadnárodních společností působících v České republice, které MZ, nebo některé z jeho metod a nástrojů, implementují. Jmenovitě se jedná o společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., DHL IT Services Czech Republic, s.r.o., GE Money Bank, a.s., Ernst&Young, McDonald's ČR, s r.o., Telefónica O2 Czech Republic, a.s., T-Mobile Czech Republic, a.s. Tuto skupinu expertů jsem rozšířila o účastníky projektu Focus On Human (dále FOH), kterého jsem se osobně zúčastnila a jehož jeden samostatný modul byl věnován problematice *knowledge managementu*.

Selekce respondentů a administrace dotazníků probíhaly v průběhu let 2005–2008 na vzorku celkem 50 osob. Z tohoto počtu 29 respondentů představuje zaměstnance výše uvedených nadnárodních společností⁸⁹, kteří působí na pozicích personálních specialistů,

⁸⁹ Konkrétně 10 osob z AHOLD Czech republic a.s., 2 osoby z DHL IT Services Czech Republic, s.r.o. 6 osob z GE Money Bank, a.s., 4 osoby z Ernst&Young, 2 osoby z McDonald's

personálních, IT a operačních manažerů. Zbývajících 21 respondentů tvoří účastníci projektu FOH, zastávající pracovní pozice jednatelů, konzultantů, personálních specialistů, personálních, finančních a IT manažerů.

Projekt FOH byl financovaný z ESF a státního rozpočtu ČR, jeho realizátorem byla agentura Motiv P a partnerem Hospodářská komora hlavního města Prahy. Probíhal od května 2007 do ledna 2008 a obsahoval 7 modulů, v rámci kterých byla postupně řešena problematika firemní typologie, výběru správných zaměstnanců, testování prodejních dovedností, zákaznické orientace, budování loajality, řízení výkonnosti a Knowledge Management. Z pohledu MZ považuji za zajímavou zejména nosnou myšlenku celého projektu, kterou je navázání kontaktů, předávání zkušeností (i ve formě elektronického portálu) a nejlepší praxe v oblasti rozvoje lidských zdrojů mezi malými, středními a velkými podniky působícími v Praze.

Zejména toto patrně přispělo k tomu, že jsem byla účastníky projektu FOH oslovena s žádostí, abych výsledky svého dotazníkového šetření prezentovala na posledním modulu věnovaném knowledge managementu. Má prezentace se setkala s úspěchem, podnítila aktivitu skupiny, takže její účastníci prezentovali své postoje i konkrétní zkušenosti z podnikové praxe v oblasti řízení znalostí a podnikové kultury.

Při konstrukci scénáře dotazování jsem se snažila vytvořit logickou strukturu otázek, která by současně měla určitou dynamiku a udržela tak zájem respondentů. Kromě toho muselo mít dotazování vzhledem k omezeným časovým možnostem únosnou délku. Dotazník obsahuje uzavřené otázky s předem danými alternativami, které vedou ke standardizované informaci, a částečně otevřené a zcela otevřené otázky, u kterých se respondenti měli vyjádřit převážně vlastním slovem.

Scénář dotazníku jsem strukturovala do tří tématických oblastí, které jsou prezentovány deseti otázkami vztahujícími se k posouzení obecného rámce koncepce managementu znalostí.

V úvodním slově jsem respondenty seznámila s cíli a účelem svého dotazníkového šetření a informovala je, že je zcela anonymní a slouží pouze pro účely mé disertační práce. Základní údaje o respondentech jsem vzhledem k anonymitě redukovala pouze na pracovní pozici a název firmy.

První oblast dotazování jsem orientovala na MANAGEMENT ZNALOSTÍ OBECNĚ. Obsahuje čtyři otázky, na základě kterých jsem zjišťovala obecné povědomí respondentů o této problematice, IT nástroje podporující management znalostí, konkrétní potřeby a impuls firem pro implementaci managementu znalostí.

Druhou oblast jsem zaměřila o něco konkrétněji, na interní a externí prostředí firmy a nazvala ji JAK ŘÍDÍTE ZNALOSTI? Obsahuje čtyři otázky, ve kterých jsem se respondentů dotazovala, jak vnímají podporu sdílení znalostí ze strany podnikové kultury, jakými metodami znalosti od zaměstnanců získávají a následně transformují do celopodnikové odbornosti, jaké vzdělávání a rozvoj jsou poskytovány klíčovým pracovníkům a které znalosti o konkurenci monitorují.

Třetí oblast jsem zacílila na PŘÍNOSY A PŘEKÁŽKY MANAGEMENTU ZNALOSTÍ. Poslední dvě otázky jsem směřovala na subjektivní vnímání přínosů a překážek, které zavedení MZ do jejich firmy přineslo.

Při interpretaci odpovědí v textu své disertační práce uvádím informace o tom, v kolika procentech dotázaní odpověděli. Vzhledem k převážně výčtovým otázkám (ve většině případů volili více možností zároveň) nelze stanovit podíly jednotlivých variant na 100 %, ale vždy pouze procentní zastoupení počtu těch, kteří tu kterou konkrétní variantu zvolili.

Cílem dotazníkové sondy je zjistit postoje a hodnocení problematiky managementu znalostí u speciálně vybraných respondentů („expertů“ či zaměstnanců organizací, ve kterých je řízení znalostí komplexně nebo částečně implementováno). Výsledky tohoto šetření mohou být podkladem pro hlubší pohled na tuto problematiku a výchozím materiálem pro přesnější konceptualizaci problematiky a formulaci při případném budoucím empirickém šetření.

4.1 Nástroje managementu znalostí

Z mé sondy vyplývá, že mezi nejfrekventovanější ICT nástroje MZ, které respondenti vybírali z tabulky v otázce číslo dvě („Jaké informační technologie a systémy na podporu MZ ve firmě používáte?“), patří počítače (96 %), e-mail či Groupware (80 % - např. Lotus Notes) a vyhledávače (76 % - např. Netscape, Microsoft). V 66 % volí interní či zákaznické informační bulletiny (např. produktové či image magazíny) a v 62 % interní tréninky/networking. Méně často se v odpovědích respondentů objevuje volba využití konferenčních hovorů či videokonferencí (42 %), obecně či speciálně určených databází (36 %), externích zdrojů dat (34 % - např. Focus group, zákaznických panelů) a podnikových archivů (28 %). Nejméně využívanými či spíše nevyžívanými nástroji jsou překvapivě podniková knihovna (22 %), interaktivní Website s hromadně sdílenými informacemi (14 %) a interaktivní Website s omezenými informacemi sdílenými s klienty (10 % - např. speciální zákaznické karty).

Uvedené odpovědi respondentů vypovídají o tom, že ve vybraných společnostech jsou již některé ICT nástroje MZ úspěšně zavedeny a některé dosud neimplementovány. Z dotazníku vyplývá, že řada z nich je plánována v brzké době (v horizontu měsíců) či vznikla konkrétní potřeba jejich zavedení. To se týká zejména podnikového

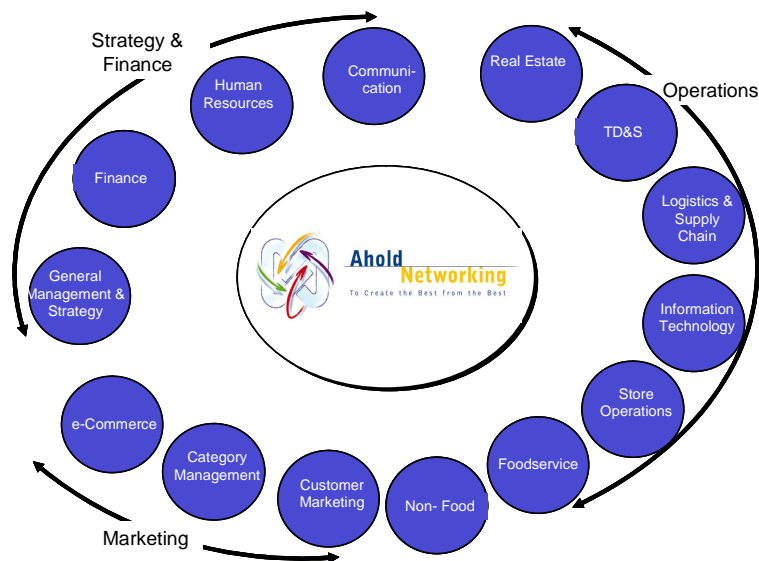
archivu, podnikové knihovny a interních informačních bulletinů. Většina z respondentů odpověděla, že využívají převážně interní formu MZ.

Majorita odpovědí respondentů vypovídá o hlavní koncentraci nástrojů MZ na IS/IT a submisivnější koncentraci na „měkčí“ instrumenty (interaktivní Website, konferenční hovory, konference apod.).

Na základě svého působení ve společnosti Ahold mohou uvést konkrétní příklad jednoho z nástrojů implementace MZ v podnikové praxi.

Nástrojem pro proces řízení znalostí ve společnosti Ahold je aplikace *Ahold networking*. Ahold networking je postaven na premise, že celá společnost je (ví) více než pouhý součet jejích částí. Je procesem, který stimuluje a podporuje transfer znalostí, zkušeností, informací, nápadů a nejlepší praxe mezi všemi zaměstnanci společnosti. Za tímto účelem společnost vytváří podmínky k aktivní spoluúčasti zaměstnanců na tomto procesu a pravidelné aktualizaci explicitních znalostí.

Struktura a organizace Ahold networkingu je členěna na vertikální a horizontální organizace, skrze které dochází k tvorbě a sdílení hodnot. Vertikální organizace (Operating Companies, OpCo) jsou zastoupeny všemi organizacemi globálního Aholdu (za všechny jmenuji Albert Heijn v Holandsku, kde sídlí centrála společnosti, AHOLD Czech Republic, ICA ve Švédsku, STOP&SHOP v USA, více na www.ahold.com). Horizontální organizace představují funkce v každé OpCo, tj. jednotlivá oddělení v rámci každé lokální organizace. Všechny tyto horizontální aktivity jsou rozděleny do čtrnácti skupin, tzv. znalostních oblastí (viz obr. 4.1). Každá znalostní oblast je tvořena pracovní komunitou (Network Group) a specializovanou databází přístupnou pouze vybraným oddělením a pracovníkům (Team Rooms).



Obr. 4.1 Znalostní oblasti v Ahold networkingu (interní dokumentace společnosti Ahold: Ahold Networking Reference Guide)

Tři hlavní metody sdílení znalostí ve společnosti Ahold představují spontánní výměna skrze komunikaci mezi účastníky Ahold networkingu, dále informativní výměna skrze databáze s dokumenty, které obsahují praktické informace, a řízená výměna skrze kooperaci mezi členy Network Group, které jsou součástí znalostní oblasti.

Ahold Networking je podporován *Lotus Notes*. Lotus Notes jsou komunikačním nástrojem, v rámci kterého funguje elektronická knihovna a rozmanitá virtuální setkání (v rámci pracovních sítí a komunit, znalostních oblastí, databází apod.).

Hlavní databáze tvoří *telefonní seznamy* (účastníků networkingu), které pomáhají při hledání zaměstnance se znalostí či expertízou; *znalostní databáze* (podnikové knihovny) obsahující dokumenty vytvořené zaměstnanci společnosti, např. obecné informace o projektech, nejlepší praxi, standardech, benchmarkingových studiích apod.; pracovní sítě, tzv. *Team Rooms*, specializované prostory, přístupné pouze vybraným pracovníkům/oddělením a *domovské stránky Aholdu* (Ahold Networking Homepage), kde jsou k dispozici rozmanité informace o organizaci, články z tisku, aktuální otázky a odpovědi apod.

Přístupy do těchto databází jsou dostupné buď všem pracovníkům (např. telefonní seznamy, všech čtrnáct znalostních oblastí), nebo omezené podle pozice a oprávnění (např. Team Rooms, registrované databáze).

Cílem Ahold Networkingu je pomoci dosahovat firemní vize a strategie prostřednictvím výměny znalostí, informací a zkušeností, vytváření nových znalostí a aplikací získaných znalostí, a tím přispívat k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.

4.2 Implementace managementu znalostí

Zavedení MZ do organizací je vázáno na volbu *správné metodiky* a „*pilířů*“. Za pilíře MZ lze považovat zejména zajištění a budování MZ na existujících organizačních zdrojích (znalostních aktivech) a systémech, dále vytváření podmínek pro bezprostřední návratnost znalostních zdrojů a garanci trvalé a iterativní povahy MZ, kdy je každý postup či jednání zaměstnanců stavebním kamenem k budoucímu rozšiřování znalostní základny organizace.

To vše za plné *podpory nejvyššího vedení organizace* (popř. vlastníků organizace) a přítomnosti *podnikové kultury*, která přispívá k podpoře a stimulaci řízení znalostí. Podniková kultura má nejen při zavádění MZ velký význam, je klíčem k udržitelnému systému MZ. Formuje prostředí otevřenosti, vzájemnosti a důvěry, ve kterém mohou proudit informace, znalosti a nápady. Z tohoto pohledu ovlivňuje úspěch či neúspěch celého procesu. (ARMSTRONG 2002, COLLISON-PARCEL 2005, BUREŠ 2007)

Implementace MZ je časově i finančně náročný proces, na kterém participují vybraní specialisté z různých oborů (tzv. realizační tým). Zejména to je důvod, který mnohé společnosti odrazuje od jeho zavádění. Z hlediska efektivity celého procesu je nutný systematický

přístup s jasně definovaným postupem a náplní jednotlivých fází. K zajištění této efektivity vede volba správné metodiky.

Metodických přístupů existuje celá řada⁹⁰. Podle McElroye (2004, in BUREŠ 2007: 98) musí být metodika z oblasti MZ zacílena na celý program MZ od jeho strategie po operativu, být vícenásobně použitelná a flexibilní (ve využívání různých nástrojů a technik), nezávislá na lidech, řešeních, nástrojích a metodách, mít jasná podniková pravidla, která zajistí kvalitu obsahu, dále musí respektovat sociální a organizační hlediska úkolů a řešení MZ, musí být měřitelná a kompatibilní s metrikami organizační výkonnosti, aby bylo možné formulovat dopady a přínosy MZ jak na úrovni MZ, tak také na úrovni organizačních metrik.

Možných sedm kroků postupu při zavádění MZ v organizaci mohou na základě komunikace s respondenty a kompilace odborné literatury⁹¹ formulovat následovně:

1. Identifikovat problém, který je třeba řešit.
2. Připravit změny.
3. Sestavit realizační tým, vytvořit metodiku a společný jazyk.
4. Realizovat audit a analýzu znalostí.
5. Definovat klíčové vlastnosti řešení.
6. Zavést stavební kameny MZ.
7. Propojit znalosti s lidmi.

Identifikace problému uvnitř organizace představuje klíčový prvek v systému MZ. Jedná se o schopnost zjistit „úzká“ místa, odchylky a nedostatky, které je potřeba zprůchodnit či odstranit, a definovat klíčové znalosti a jejich nositele. Jedině tak může organizace zjistit, kterých klíčových znalostí se jí nedostává, jak je navázat na proces (nikoliv na popis práce) a hlavně, jakým způsobem problémy (vy)řešit.

Dále je třeba připravit změny uvnitř organizace, na které je vázán úspěch zavedení MZ. Jedná se o zásahy zejména do podnikové kultury,

⁹⁰ Např. COLLISON-PARCEL (2005: 193-206), BUREŠ (2007: 97-184).

⁹¹ Srov. HUIJŇÁK (2003), TRUNEČEK (2007), BUREŠ (2007) a zahraniční internetové zdroje.

komunikace a stylu vedení a IS/IT, které povedou ke zrychlení přenosu a „zprůhlednění“ potřebných informací a aktivnímu vyhledávání a sdílení znalostí. Sdílení znalostí a jejich transfer se nedá pracovníkům nařídít, ale pokud lidé nebudou přesvědčeni o užitečnosti takové práce se znalostmi, nelze očekávat ani přínosy odpovídající (finančním i časovým) nákladům vynaloženým na zavedení MZ.

Následným klíčovým krokem pro implementaci MZ je sestavení realizačního týmu, který zajišťuje jeho prosazování, potřebné zdroje při strategických rozhodnutích a klade „správné otázky“⁹² správným lidem. Dále vytvoření metodiky zavádění a společného jazyka jako důležité základny pro sdílení znalostí. Cílem metodiky je vytvořit takový systém, který umožní získávat a znovu opakovaně využívat znalosti, a to co nejefektivnějším způsobem. Má obvykle pět fází: fázi přípravnou, fázi poznávací, pilotní projekt, fázi šíření a podpory a fázi institucionalizace. (TRUNEČEK 2004: 63-66)

Poté by měl následovat interní audit a analýza znalostních aktiv, zejména těch pro organizaci klíčových a také klíčových vlastností řešení. Zavedení stavebních kamenů MZ pak staví na základních pilířích MZ, tj. pracovnících, technologické infrastruktury a nastavených procesech.

Posledním důležitým krokem je propojení znalostí s pracovníky a vytvoření databází explicitních znalostí, včetně směřování konkrétních pracovníků (uživatelů) ke konkrétním typům znalostí. Velmi důležité je s pomocí různých organizačních nástrojů vzájemně propojit pracovníky disponujícími znalostmi a docílit tak společné odbornosti.

Co se naopak odehrává v organizacích, kde znalosti nejsou integrovány a řízeny? Velmi pravděpodobně v nich dochází k nesystematickému hromadění znalostí a informací, zvětšující se odchylce mezi „oficiálně“ vedenou politikou a procesy v organizaci a tím, co zaměstnanci skutečně každý den dělají. Narůstají překážky v komunikaci a koordinaci činností mezi jednotlivci i odděleními.

⁹² Např. Kdo dělal takový typ akce dříve a jak se z toho lze poučit?; Kdo je nositelem znalostí, na základě kterých došlo k tvorbě nových nápadů?; Jak využít zkušeností a nejlepší praxe?

Objevují se konflikty, které výrazně odčerpávají čas a energii na úkor pracovního výkonu a fungování jednotlivých oddělení. Pokud je nastavena nízká standardizace úkolů, vede to ke konfliktům (kdy tzv. pravá ruka neví, co dělá ruka levá) a jen obtížné identifikaci a odstraňování vzniklých organizačních problémů, velmi pomalému a v konečném důsledku drahému prosazování nových iniciativ či projektů, jejichž efektivita a úspěšnost není zaručena.

Praxe ukazuje, že zajímavě formulované obsahy a principy MZ *jsou složitě implementovatelné* a organizaci způsobují mnoho problémů (např. tím, že pracuje se znalostmi příliš intuitivně a neadekvátně, nebo špatnou komunikací uvnitř organizace, nebo zvyšuje její finanční náklady). Zavádění MZ je strategickým rozhodnutím organizace o dlouhodobé investici se značně nejistým výsledkem.

Proto je v podnikové praxi obvyklé, že organizace zaměřuje aktivity v řízení znalostí buď pouze na implementaci jednoduchých *portálů*, které jejich uživatelé plní informacemi o řešených problémech, a nebo na *kampaň* „šitou na míru“ konkrétní zákaznické zakázce či internímu auditu.

Konkrétním příkladem skutečného fungování principů MZ v praxi jsou zejména obory medicína a jaderná energetika.

Medicína, lékaři, je velmi vyspělou oblastí spojenou s MZ. Zejména proto, že se jedná o dynamický obor z hlediska poznávání, vyžadující velké množství informací, znalostí, zkušeností a s nimi spojenými požadavky na další rozvoj a vzdělávání.

System práce lékařů může být inspirací pro manažerskou praxi. Například vizity, na kterých dochází k předávání informací mezi proměnlivými lékařskými týmy, mohou vnést mnoho podnětů pro vedení firemních porad. Nebo operační sál a jasné rozdělení rolí při operaci jsou příkladem sdílení znalostí, týmové práce a učení se na základě zkušeností.

Žádný lékař-chirurg nemůže svoji činnost vykonávat bez řádného studia medicíny a praxe (tj. operování, zpočátku obvykle vedené či

stínované pod dohledem zkušenějšího kolegy). Při selhání nemůže argumentovat, že se vloudila „chyba“, neboť jde o lidský život. V podnikovém prostředí se však nezřídka stává, že pracovník bez zkušeností či znalostí zastává určitou pozici a svůj „handicap“ prohlubuje pasivitou v oblasti dalšího rozvoje a vzdělávání. To jen potvrzuje skutečnost, jak důležité je pracovat na svém seberozvoji a získávání zkušeností nezbytných pro výkon určité pracovní pozice, profese.

Druhou velkou oblast, pro kterou je MZ důležitý, tvoří *jaderná energetika*. Podobně jako medicína vyžaduje tento sektor přehled o dané problematice, expertízu, dovednosti, zkušenosti a jejich sdílení. Z hlediska MZ je právě toto klíčové hlavně v případě jakýchkoliv incidentů. Při analýze incidentů odborníci dochází ke konsensu, že se vždy jedná o soubor řetězení chyb, kterým bylo možné zabránit, kdyby byly včas odhaleny (např. výbuch elektrárny v Černobylu).

Z ostatních oblastí nejčastěji MZ zavádějí excelentní firmy konzultantské, petrochemické, finanční, tedy firmy aplikující vysoce odborné technologie. V praxi má téměř každá z těchto firem implementován vlastní systém MZ, který je adaptován na aktuální potřeby jejich zákazníků.

Praktickým příkladem je Sveibyho studie (2001), ve které shromáždil iniciativy MZ v téměř čtyřiceti organizacích z Evropy, Japonska a Spojených států, které MZ implementovaly. Tato studie odkrývá metody tvorby přidané hodnoty z nehmotných aktiv. Iniciativy rozděluje na externí, interní a klíčové, u každé z nich uvádí jejich zaměření a výčet společností, které je implementují:

Iniciativy managementu znalostí		
Externí iniciativy	Interní iniciativy	Klíčové iniciativy
Získat znalosti od zákazníků	Vybudovat podnikovou kulturu založenou na sdílení znalostí	Vytvořit kariérní cesty založené na MZ
Nabízet zákazníkům další znalosti	Efektivněji pracovat s existujícími znalostmi	Vytvořit mikro prostředí pro transfer tacitní znalosti
	Zachytit individuální tacitní znalosti pracovníků, skladovat je, šířit a znovu používat	Učit se ze simulací a pilotních projektů
	Měřit procesy tvorby znalostí a nehmotná aktiva	
Společnosti	Společnosti	Společnosti
Benetton, General Electric,	3M, Analog Device, Boeing,	Buckman Labs, IBM, Pfizer,
National Bicycle, Netscape	Buckman Labs, Ford Motor,	WM-data, Affaersvaerlden,
Ritz Carlton, Agro Corp,	Hewlett-Packard, Oticon,	Hewlett-Packard, Honda,
Frito-lay, Dow Chemical,	WM-data, McKinsey, Chevron,	PLS-Consult, Xerox,
Outokumpu, Skandia,	Bain&Co, PLS-Consult,	National Technology Univer.
Steelcase	British Petroleum	IKEA, Matsushita

Tab. 4.1 Iniciativy managementu znalostí (SVEIBY 2001, přeloženo autorkou)

Na implementaci, respektive na vznik potřeby zavést MZ a hlavní impulsy změn, jsem zaměřila otázku tři („Kdy vznikla potřeba management znalostí zavést?“) a čtyři („Co bylo „hnacím motorem“ či impulsem změn?“) svého písemného dotazníku.

Z odpovědí respondentů plyne, že hlavní potřeba vznikla při opakovaném řešení problémů, složitějším řešení projektů či zvyšující se fluktuaci, která způsobila nutnost přenosu a uchování znalostí ve firmě při odchodu některých specialistů či manažerů. Dále souvisí s expanzí organizací do více poboček či fúzováním a jinými formami propojení dvou a více společností. U některých společností byl MZ automaticky převzat z globální centrály.

Jako hlavní „hnací motor“ zavedení MZ respondenti uvádějí reakce na rychlost změn na lokálním trhu (68 %) a potřebu zefektivnění vlastní práce směrem k měnícím se potřebám a zvyšujícím se nárokům zákazníků i profese (54 %). Vývoj nových produktů či služeb a převzetí

konceptu řízení znalostí v rámci globální společnosti se objevily v jedné třetině všech odpovědí. V otevřené části této otázky jsou mezi dalšími impulsy uvedeny potřeby jako systematictěji řídit informace a znalosti a více využívat ICT nástroje.

4.3 Překážky managementu znalostí

Mezi hlavní překážky MZ patří *lidské chování*, zejména snaha pracovníků chránit své znalosti a zkušenosti a neochota předávat je ostatním. Důvodů je mnoho, nejčastěji se jedná o pocit ohrožení své pracovní pozice ve firmě, o obavu z přiznání si vlastních chyb či neznalosti, nebo o absenci přímých vazeb mezi ním a různými organizačními jednotkami. Vliv může sehrát také nedostatek času či komunikační přetížení pracovníka.

Objektivní bariérou jsou pak *technologie*, např. nekompatibilní verze softwaru či neexistence vhodných hardwarových prostředků, dále *organizační procesy a způsob organizace práce* (např. nevhodná podniková kultura, odmítání změn). (COLLISON-PARCEL 2005)

V dotazníkovém šetření respondenti mezi překážky MZ v 86 % zaškrtili sdílení špatných či nepřesných informací/znalostí a v 70 % náročnost na aktualizaci znalostí. K mému překvapení se v „pouze“ 50 % objevuje neochota lidí sdílet znalosti, ve 44 % nutnost systematického přístupu a shodně ve 18 % nerovnováha mezi náklady a přínosy MZ a nutnost kontinuálního rozvoje a opakovaného školení lidí na uplatňování systému MZ.

V otevřené části této otázky „Jiné (uvedte)“ byl výčet bariér sdílení znalostí doplněn o časovou náročnost a nutnou (sebe)disciplínu, vysoké nároky na řízení znalostí, hierarchii firmy či neorganizované explicitní znalosti jako dědictví z minulosti. Do oblasti, která je spojena s ŘLZ, mohou zařadit další postoje respondentů, a to v podobě nedostatečného ohodnocení hlavně pracovníků na nižších pozicích,

kteří mají tendenci považovat sdílení znalostí za zbytečné zdržování od práce a fluktuaci, se kterou jsou spojeny možné (nebezpečné) úniky informací/znalostí z firmy ke konkurenci.

Pro určitou komparaci uvádím výstupy ze studie společnosti KPMG (2000), která analyzovala 423 evropských a amerických firem. Vyplývá z ní, že k nejfrekventovanějším překážkám sdílení znalostí patří nedostatek času sdílet znalosti (62 % firem), neschopnost znalosti efektivně využívat (57 %) a problémy konzervace tacitních znalostí (50 %). V menším měřítku jsou zmíněny malý osobní prospěch či komplikovanost systému (neexistence znalostní mapy, která indikuje dostupnost informací).

Zásadní problém pro organizaci představuje zejména *měření a vykazování prostředků* investovaných do MZ a IK. Nehmotná aktiva jsou obtížně měřitelná⁹³, ale kontrola i hodnocení těchto investic jsou nezbytné. Management musí mít vytvořeny alespoň normativy, podle kterých bude schopen postupovat při kontrole svých pracovníků, a „tvrdá“ data o stavu a vývoji řízení znalostí, která musí dokládat vyššímu managementu.

Z analýzy mé sondy a studie KPMG vyplývají podnětné způsoby, jak odstraňovat překážky sdílení znalostí. Cesta podle mého názoru nevede jen skrze technologie, ale tkví hlavně ve změně práce s lidmi. Velký vliv na tyto změny má podniková kultura a celková osvěta o významu MZ v organizaci z pozice managementu.

Univerzální řešení neexistuje, existují však vhodné nástroje pro podporu sdílení znalostí. Jsou jimi například výcviky, rozvojové programy, tvorba pracovních komunit a především motivace pracovníka (jak „měkkými“ odměnami, např. uznáním, motivačními programy, kariérním růstem ve smyslu rozšíření vlivu, tak „tvrdými“ odměnami, např. prémie, benefity kariérním růstem ve smyslu navýšení platu).

⁹³ Možnosti měření znalostí a IK uvádí např. MLÁDKOVÁ (2004: 100-109).

4.4 Přínosy managementu znalostí

Na poslední otázku mého dotazníku „V čem Vy osobně vnímáte přínosy managementu znalostí?“ respondenti v 88 % odpověděli, že v dostupnosti znalostí a jejich centralizaci na „jediné“ místo. V 80 % zastoupení zvolili zkrácení času k vyhledání znalostí, 62 % z nich uvádí klady ve formě zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců. U této varianty se objevilo také několik poznámek v souvislosti se zlepšením podnikového klimatu, s komunikací, kvalifikací a vyšší produktivitou práce. Ve 32 % odpovědí dále následuje úspora nákladů a poté, z mého pohledu překvapivě nízká, 24% volba snížení opakování chyb a 12% volba vyšší bezpečnosti uložených znalostí.

V otevřené části této otázky „Jiné (uved'te)“ je výčet přínosů MZ rozšířen o zajištění neustálé aktualizace znalostí a informací, vyšší kvalitu a efektivitu práce, flexibilitu, rychlejší rozhodování, zlepšení fungování interních procesů či rychlejší uzavírání obchodů s dodavateli. Za klady MZ dotazovaní dále považují lepší využití lidských zdrojů, zefektivnění procesu výběru správných lidí (nositelů potřebných znalostí), zkvalitnění týmové práce, posílení pocitu „zapojení“ a vlastního přínosu s vědomím, že organizace investuje do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců, čímž dosahuje kvalitativně vyšší výkonnosti.

V podnikové praxi lze přínosy MZ (a IK) orientovat do několika oblastí⁹⁴: pro zaměstnance, zákazníky, organizační procesy a finanční řízení a inovace.

Mezi hlavní přínosy *pro zaměstnance* organizace se řadí zkrácení času potřebného k adaptaci nebo rozvoji potřebných kompetencí, vyšší motivace, commitment a zapojení, zkvalitnění týmové práce, pracovní morálky a výkonnosti.

⁹⁴ Srov. HUNJÁK (2003), MLÁDKOVÁ (2004), TRUNEČEK (2004), COLLISON-PARCEL (2005), BARTÁK (2006), BUREŠ (2007) a zahraniční internetové zdroje.

MZ zlepšuje *prozákaznický přístup* organizace. Na základě efektivnější práce s informacemi a znalostmi dochází k rychlejším reakcím na změnu (zákaznických požadavků), zvýšení kvality výrobků a služeb, lepší komunikaci, projevující se vyšší spokojeností a loajalitou zákazníků. Skrze MZ se zkvalitňují také dodavatelské sítě, zpevňují se dodavatelsko – odběratelské sítě a udržitelnost pozice firmy na trhu.

Třetí oblastí jsou *organizační procesy*, u kterých lze očekávat akceleraci, redukci nadbytečnosti, procesní inovativnost, znovuvyužívání interních znalostí, vyšší transparentnost procesů, operační efektivitu, snížení chybovosti a v neposlední řadě také významnou úsporu času při rutinní práci.

Ve sféře *finančního řízení a inovací* se přínosy MZ odrážejí v úspěšnějším řízení rizik, vyšším obratu a podílu na trhu, v nových technologiích či nových výrobcích a službách, dále ve snížení geografických bariér, ve zlepšení organizačního učení (intenzivnějším sdílením explicitních i tacitních znalostí) a celkové vyšší reakceschopnosti organizace.

Úspěšnost MZ tak není závislá pouze na ICT technologiích a organizačních procesech, ale také (a to především) na lidech, konkrétně na tom, do jaké míry jsou pracovníci schopni chápat a ocenit přidanou hodnotu podnikových znalostí, jejich tvorbu a také důvod, proč mají být sdíleny. (DAVENPORT-PRUSAK 1998)

5 ZÁVĚR

Cílem předložené disertační práce „Management znalostí a jeho aplikace v praxi řízení lidských zdrojů“ bylo vymezení MZ odlišně, než je tomu obvyklé v dostupné literatuře. Konkrétně jsem formulovala a hledala odpovědi na následující otázky: Co MZ organizacím přináší a naopak, co nevyřeší? Proč vznikla jeho potřeba právě nyní? Je možné znalosti řídit a může někdo jiný řídit mé znalosti? Jaké nástroje a metody jsou vhodné pro sdílení znalostí? Jak vytvořit podnikovou kulturu podporující efektivní sdílení znalostí? Je nutný odlišný přístup k produktivitě práce a ke vzdělávání a rozvoji manuálních a znalostních pracovníků? Je MZ přístupem, který může synergicky přispět k řízení lidských zdrojů?

Na základě teoretických poznatků i požadavků z praxe mohu konstatovat, že univerzální odpovědi na tyto otázky neexistují. K dispozici je však celá řada doporučení a možných řešení. Níže uvádím argumentaci a vlastní názory na tyto problémové okruhy, které spojuji s konceptem MZ.

MZ je teoreticky bohatý, avšak v praxi obtížně implementovatelný přístup k řízení organizace. To je také důvod, proč nyní přitahuje tolik pozornosti, ale také fundovaných kritik.

K největším problémům se řadí široké spektrum a obtížná uchopitelnost této problematiky, nejistota spojená s jeho implementací a návratností investic, s identifikací bilancí jeho přínosů a vliv na chování a výkon pracovníků. Nicméně, jestliže organizace chtějí zůstat v současném podnikovém prostředí konkurenční, potřebují lépe řídit své znalosti (nehmotná aktiva). V této souvislosti považuji za důležité vyjádřit přesvědčení, že MZ je pro organizace pouze jednou z možností, má řadu výhod i překážek a není vhodný pro všechny typy organizací.

Výstupy z provedených výzkumných šetření v praxi (např. SVEIBY 2001, KPMG 2000, HUJŇÁK 2003) i má kvalitativní sonda

prokazují, že úspěšná implementace MZ přináší organizaci celou řadu výhod. Tyto přínosy lze orientovat do několika oblastí, a to pro zákazníky, zaměstnance, organizační procesy a finanční řízení a inovace.

Prostřednictvím MZ dochází ke zkvalitnění prozákaznického přístupu organizace, tj. k rychlejšímu získávání a zpracování zákaznických potřeb, zvyšování kvality poskytovaných výrobků a služeb a také k upevňování dodavatelské sítě a stabilizaci pozice organizace na trhu.

Z pohledu zaměstnance znamená systematické řízení znalostí v organizaci především lepší dostupnost znalostí a jejich centralizaci, zkrácení času potřebného k jeho adaptaci nebo rozvoji potřebných kompetencí, dále efektivnější týmovou práci, vyšší motivaci, loajálnost a kvalitativně vyšší produktivitu práce.

V oblasti organizačních procesů MZ přináší zejména akceleraci, redukci nadbytečnosti, opětovné využívání interních znalostí, vyšší bezpečnost uložených znalostí, operační efektivitu, úbytek chybovosti a úsporu času při rutinní práci.

Ve sféře finančního řízení a inovací se klady MZ projevují úspěšnějším řízením rizik, vyššími obraty a podílem na trhu, novými technologiemi či výrobky a službami a celkové vyšší reakceschopností organizace na všudypřítomné změny.

Souhlasím s Mládkovou (2004), že v žádném případě nenabízí naprostou kontrolu nad znalostmi a jejich neustálou aktualizaci v organizaci, i když ve svých principech staví spíše na centralizaci než decentralizaci. Neposkytuje ani stoprocentní řízení a vliv na (znalostní) pracovníky. Neumožňuje univerzální přístup ke znalostním aktivům, ani naprostou eliminaci opakování chyb. Není zárukou úspěšnosti v rámci implementačních či rozhodovacích procesů.

Hlavním důvodem, proč vznikla potřeba MZ právě nyní, je podle mého názoru nově se objevující znalostní paradigma na sklonku

20. století. Toto paradigma je charakteristické svým viděním světa z perspektivy znalostí. Stejně jako je symbolem průmyslové revoluce parní stroj, informační revoluce počítač, jsou znalosti a nehmotné jmění typickým znakem probíhající sociální změny spojené se společností znalostí, zatím *in statu nascendi*, ve stavu zrodu.

Za další významný impuls pak považují přechod společnosti z produktově orientované na zákaznický orientovanou, který s sebou mj. nese zvýšenou potřebu znalostí o zákaznících a jejich potřebách, znalostí o trhu a možnostech na trhu a znalostí o konkurenci a její strategii.

Zásadní vliv na avizované transformace ve společnosti mají turbulence, nové formy rizik a nejistot a hlavně změny, které nejsou jen občasnou událostí, ale jsou konstantou dnešní doby. Kompasem v tomto rozbouřeném období jsou právě znalosti, které nabývají bezprecedentní význam.

Pro organizace se tedy nehmotná aktiva postupně stávají stejně významným zdrojem jako aktiva hmotná, tj. práce, půda a finanční kapitál. Z hlediska úspěšnosti organizace jsou považována za zdroj natolik významný, že se znalostem a jejich řízení začínají firmy systematictěji věnovat. Významná role v tomto procesu náleží také nebývalému rozvoji (a marketingovým strategiím) v oblasti ICT. (DRUCKER, 1993, STEWART 1997, SVEIBY 1997, DAVENPORT-PRUSAK, 1998).

Tento trend koresponduje také s výstupy z mého dotazníkového šetření, v rámci kterého respondenti kladou vznik a potřeby zavést MZ ve firmě do souvislosti s rychlostí změn na lokálním trhu, s potřebou zefektivnit vlastní práci směrem k měnícím se zákaznickým požadavkům, s rostoucími nároky na systematictější řízení podnikových informací a znalostí a s intenzivnějším využíváním ICT nástrojů.

Na otázku, zda je množné znalosti řídit, nebo zda je někdo jiný schopný řídit mé znalosti, není jednoduché odpovědět. Např. Wilson

(2002) nevěří, že by se znalosti daly řídit. MZ považuje za termín, který pronikl do podnikového prostředí a poté do teoretických publikací a nazývá ho nesmyslným. Je stoupencem výrazů „Knowledge Focus“ („Pozornost směrem ke znalostem“) nebo „Knowledge Creation“ („Tvorba znalostí“), protože popisují stav mysli (jedince) a znalost jako aktivitu, nikoliv objekt.

S odkazem na znalostní spirálu se domnívám, že znalosti, a to zejména ty explicitní (formalizované), řídit lze. Komplikovanější je to se znalostmi tacitními, skrytými v hlavách lidí. Vztahy mezi explicitními a tacitními znalostmi lze charakterizovat jako dynamické a kontinuální. V organizaci tak probíhají všechny čtyři fáze znalostní konverze a lze je více či méně úspěšně řídit směrem k vytváření a využívání znalostního kapitálu organizace. Za podstatné považuji hlavně začít, uvést znalostní spirálu do akce a udržovat ji v pohybu.

Souhlasím s Nonakou a Takeuchi (1995), že rozhodující podnikovou sílu představují znalosti tacitní. Hlavním předmětem zájmu MZ je proto zabezpečit stav, kdy znalosti ve firmě přetrvávají, i když dojde k výměně pracovníka, či jeho úplnému odchodu ze společnosti.

V průběhu tvorby poznatkové základny organizace považuji za klíčové nastavit takový proces a podmínky, v rámci kterých budou znalosti systematicky řízeny (tj. vytvářeny, sdíleny, konzervovány, revidovány a generovány). Takového stavu lze dosáhnout vyvážeností formálních a neformálních organizačních struktur.

Pro efektivní práci se znalostmi je nezbytná vnitřní organizační transparentnost a informační prostupnost. Znalostní základnu organizace je proto třeba kontinuálně mapovat a efektivně s ní pracovat.

Významná role v tomto procesu náleží podnikové kultuře, která je klíčem k udržitelnému systému MZ. Přispívá k vytváření prostředí otevřenosti, vzájemnosti, důvěry a nekonfliktnosti, ve kterém mohou proudit informace, znalosti, nápady i zkušenosti uvnitř organizace.

Takovou kulturu lze posilovat jednak identifikací všech zaměstnanců s nejdůležitějšími cíli organizace a jejími prioritami, vytvářením pocitu sounáležitosti, sdružování a pozitivních mezilidských vztahů, jednak její adaptací směrem k procesnímu a projektovému způsobu řízení. To vše za plné podpory vrcholového vedení (popř. vlastníků) organizace, organizačních procesů a vhodných ICT nástrojů.

Míra podpory procesu sdílení znalostí ze stany podnikové kultury byla také jednou z otázek v mém dotazníku. Speciálně vybraní respondenti z pětibodové škály (kdy jednička znamenala stav neexistující podpory sdílení znalostí ze strany podnikové kultury a pětka opačný pól) nadpoloviční většinou zvolili třetí stupeň, tj. průměrnou podporu správy znalostí, a téměř pětina z nich nejvyšší, pátý stupeň. Tento výstup považuji za příznivý a vypovídající o tom, že v těchto vybraných společnostech jsou evidentně podmínky pro práci se znalostmi vytvořeny.

Cílem MZ je umožnit přístup k potřebným znalostem ve všech oblastech a na všech úrovních organizace. Z tohoto důvodu je nutné vybírat vhodné nástroje a metody sdílení znalostí, a to s ohledem na jejich obsah, druh a hodnotu. Je potřeba provádět analýzu znalostí v organizaci (zejména těch pro organizaci klíčových), navázat je na proces (nikoliv na popis práce zaměstnanců) a zvolit jejich vhodné propojení. Toho lze dosáhnout buď skrze ICT, anebo interpersonálně (skrze formální a neformální sítě vztahů).

Vhodné technologie pro podporu MZ zahrnují Internet a Intranet, email, telefonické konference, videokonference, systémy pro správu dokumentů či pro získání ponaučení z praxe, dále systémy pro objevování znalostí, systémy integrace informací pro rozhodování a řízení či systémy řízení spolupráce pracovních skupin, helpdesk aplikace, datové sklady a nástroje dolování dat. (HUJŇÁK 2003: 11-16, BUREŠ 2007: 69-74)

Z mé sondy vyplývá, že hlavní koncentrace nástrojů MZ ve vybraných organizacích je orientována na ICT a méně na „měkčí“ instrumenty (interaktivní Website, konferenční hovory, konference apod.). Osobní zkušenost z oblasti nástrojů MZ v podnikové praxi prezentuji na příkladu aplikace Ahold Networkingu ve společnosti Ahold, která je podporována komunikačním nástrojem Lotus Notes.

Vhodné, často unikátní, metody pro sdílení znalostí je možné rozdělit do dvou kategorií: na ohraničené (diskrétní – např. využívání vzorů, referenčních skupin či vyprávění příběhů, které jsou specifickou metodou umožňující sdílení tacitních znalostí) a neohrazené (difúzní – např. případové studie, rotace práce, nejlepší praxi, neúspěch kvartálu či úspěch měsíce). (HRONÍK 2007)

Společné mají zejména to, že z velké části souvisejí s prací zaměstnance a jen v menším měřítku je zapotřebí (interní/externí) trenér. V mnohém se překrývají s klasickými vzdělávacími metodami. Rozdíl tkví především v jejich cílové skupině, neboť vzdělávání se orientuje na jednotlivce, oproti tomu MZ na celou organizaci a tvorbu znalostí organizace.

Práce se znalostmi je podmíněna kontinuálním učením (se), včetně sdílení informací, znalostí a zkušeností, zejména skrze práci v týmech či komunitách. Základní a nezastupitelná role v této oblasti náleží komunikaci, která mj. podporuje učení, ať už implicitně či explicitně, takže se jedná o neřízené i řízené učení. MZ tak představuje způsob, jak rozvíjet lidi i konzervovat efektivně užívané znalosti pro organizaci.

Konkrétní metody získávání znalostí od pracovníků a způsoby jejich transformace do celopodnikové znalosti byly obsahem sedmé otázky mého kvalitativního písemného šetření. Respondenti mezi nejčastější z nich řadí sdílení disků, workshopy firemní směrnice či celofiremní databázi znalostí, tj. způsoby sdílení explicitních znalostí. K méně obvyklým pak řízenou diskuzi v týmech, výchovu nástupců,

mentoring, mezioborová fóra a rotaci práce, tj. metody umožňující sdílení tacitních znalostí.

Z hlediska MZ je odlišný přístup k produktivitě práce a vzdělávání a rozvoji manuálních a znalostních pracovníků potřebný. Shodují se s Trunečkem (2004), že v tomto ohledu manuální pracovníci představují náklady, které musí organizace řídit a promyšleně snižovat. Růst produktivity práce je však snižováním nákladů, proto je třeba ke znalostním pracovníkům, kteří významně přispívají k tvorbě bohatství organizace, přistupovat jako ke kapitálovým aktivům a akumulovat je.

Za tímto účelem lze kromě klasických výcvikových a rozvojových aktivit, které jsou vhodné pro obě skupiny pracovníků, uplatnit méně obvyklé a i více nákladné programy, např. motivační programy či Talent Management, vždy s ohledem na status znalostního pracovníka (tj. jeho pracovní pozici v rámci hierarchie společnosti) a možnosti jeho stabilizace ve firmě. Ani příkazy, ani jiné direktivní způsoby vedení nejsou adekvátní cestou, naopak atmosféra důvěry a respektu jsou tou správnou volbou k jejich produktivitě.

Znalosti a znalostní pracovníci, zejména ti talentovaní či klíčoví (tzv. zlaté límečky), stoupají v současné době na ceně a hovoří se o nich jako rozhodujícím faktoru podnikání na prahu znalostní společnosti.

V mém dotazníku byla oblast vzdělávání a rozvoje klíčových pracovníků také zastoupena. Zjišťovala jsem, jaké vzdělávací a rozvojové programy jsou poskytovány těmto zaměstnancům. Ve většině odpovědí figurovaly interní a externí vzdělávací programy s ohledem na pozici, roli a aktuální potřeby klíčových pracovníků a organizace. Nejčastěji se jednalo o různé manažerské rozvojové programy, motivační programy, speciální odborné výcviky či jazykovou výuku. Mezi oblíbené a v praxi osvědčené aktivity respondenti dále zařadili projekty, zvláštní pracovní úkoly, koučink a mentoring.

MZ akcentuje zájem o pracovníka disponujícího znalostmi, jeho rozvoj a formování v intelektuální jmění organizace. Proto je z pohledu ŘLZ koncepce MZ důležitou oblastí, se kterou se v mnoha oblastech překrývá (např. ve výběru a získávání pracovníků, jejich motivaci a vzdělávání a rozvoji). Každá z disciplín však aplikuje vlastní přístupy a vychází z odlišných teoretických předpokladů.

Podle mého názoru může být MZ v ŘLZ významnou podporou, a to zejména prostřednictvím svých nástrojů a unikátních (kreativních) metod. V některých organizacích je dokonce součástí personálního oddělení. Ze strany ŘLZ lze pak vytvářet kariérní cesty založené na správě znalostí a vhodné mikro-prostředí pro transfer (zejména tacitních) znalostí, tj. proces poskytování správných znalostí správným lidem ve správný čas.

MZ lze uplatnit také v paralele s problematikou fluktuace a zajišťování stabilizace klíčových pracovníků v organizaci. Hlavním cílem MZ je maximalizovat využití intelektuálního kapitálu organizace a zvyšovat tak její výkonnost a konkurenceschopnost.

Shrnutím výše uvedených pohledů, vlastních názorů a poznatků z praxe docházím k přesvědčení, že úspěšné uplatnění konceptu MZ je možné pouze v případě, je-li zahrnut do firemní strategie a kultury a systematicky iteračně uplatňován v organizačních procesech. Celostní přístup k řízení znalostí a vhodné ICT jsou jednou z podmínek jeho existence, klíčovým prvkem v celém procesu je však člověk – nositel znalostí. Z tohoto důvodu chápu MZ jako významnou oblast ŘLZ, do které může správnou aplikací svých principů přispívat a rozvíjet ji.

Věřím, že v okamžiku, kdy se v organizaci podaří nastavit komplexní systém úspěšné integrace znalostí a jejich efektivní sdílení, může očekávat pozitivní efekty, neboť každý zaměstnanec lépe porozumí své práci, hodnotám organizace, podnikové kultuře a procesům a snadněji se s nimi identifikuje, bude lépe chápat role, povinnosti, způsob komunikace a metody uplatňované managementem.

V rámci celé organizace budou snadněji odhalovány a odstraňovány chyby či překážky na cestě k jejímu úspěchu a v neposlední řadě nastane rychlejší identifikace a realizace tzv. nejlepší praxe. Pokud se organizaci skutečně podaří řídit své znalosti a IK, bude jistě překvapena, kolik a co všechno ví a zná.

S reflexí současného vývoje moderního světa a možnostmi nabízenými MZ, nemohu než souhlasit s citátem Francise Bacona „Scientia est potentia“, tedy že ve *vědění je moc*. Zůstává otázkou, zda jedinci i organizace tuto moc náležitě docení, pochopí a budou ji moudře spravovat a upevňovat.

Na závěr bych ráda uvedla, že si uvědomuji, že hlediska, postoje a navrhovaná řešení prezentovaná v předložené disertační práci nejsou jediná možná a nevyčerpávají zcela diskutovanou problematiku. Jsou reflexí teoretického i praktického studia koncepce MZ. Vzhledem k šíři a dynamice rozvoje tohoto moderního manažerského přístupu také snahou o nové pohledy a doporučení.

Bude-li tato práce podnětná a povede-li k dalším diskuzím a úvahám nad praktickou aplikací MZ, naplnila svůj cíl.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CBM	Řízení podle kompetencí
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
CVM	Řízení hodnoty zákazníka
CU	Celoživotní učení
EQ	Emoční inteligence
FOH	projekt Focus On Human
ICT	Informační a komunikační technologie
IDP	Individuální rozvojový plán pracovníka
IK	Intelektuální kapitál
IQ	Intelligenční kvocient
KM	Knowledge Management
KPI	Klíčový indikátor výkonnosti
LMS	Learning Management System
MIS	Manažerský informační systém
MSP	Malé a střední podniky
MZ	Management znalostí
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management – HRM)
UO	Učící se organizace
VD	Vzdělávání dospělých

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- BÁČA, D. *Balanced Scorecard: Řízení strategie orientované na realizaci*. [online časopis]. Systém On Line: Zpravodajský portál časopisu IT Systems. 2003. ISSN 1802-615X [cit. 2007-24-06]. Dostupné z www: <<http://www.systemonline.cz/clanky/balanced-scorecard-rizeni-strategie-orientovane-na-realizaci.htm>>
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing: 1998. ISBN 80-7169-459-2
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- BENEŠ, M. *Andragogika - filozofie – věda*. Praha: Eurolex Bohemia; 2001. ISBN 80-86432-03-3
- BOURDIEU, P. *Teorie jednání*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-518-3
- BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-7-1978-8
- CESES (Centrum pro sociální a ekonomické strategie). *Strategické tahy pro Českou republiku: Strategickými tahy přiblížíme budoucnost*. Praha: UK FSV CESES, 2004. ISBN 80-7334-058-5
- COLE, G. A. *Management: Theory and Practice. 3rd Edition*. London: DP Publications Ltd, 1990. ISBN 1-870941-60-8
- COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností*. 2. vyd. Praha: Pragma, 2004. ISBN 80-85213-41-9

- COLLISON, CH., PARCEL, G. *Knowledge management: Praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4
- CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8
- DALEY, B. J. *Learning and Professional Practice: A Study of Four Professions*. *Adult Education Quarterly – AAACE Professional Journal*, November 2001, vol. 52, no. 1., s. 39-53. ISSN 0741-7136
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. UK: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-655-6
- DAVENPORT, T. H. *Human Capital: What It is and Why People Invest it*. 1st Edition. Jossey-Bass Inc Pub, 1999. ISBN 0-7879-4015-1
- DELOITTE DEVELOPMENT LLC. *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?* [online]. Deloitte Research Study. 2004. [cit. 2007-06-24]. Dostupné z [www:<http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,sid%253D3630%2526cid%253D99413,00.html>](http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,sid%253D3630%2526cid%253D99413,00.html)
- DOBIÁŠOVÁ, O. *Nové dimenze personální práce*. Přednáška na odborné konferenci: Od řízení lidských zdrojů k rozvoji lidského potenciálu. ATKM, Brno, 21. 11. 2002.
- DRUCKER, P. F. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-31-4
- DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X
- DRUCKER, P. F. *Managing in the next society*. New York: St. Martin's Press, 2002. ISBN 0-312-28977-4
- FILOZOFICKÝ SLOVNÍK. Olomouc: FIN, 1998. ISBN 80-7182-064-4
- GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-28

- HASSARD, H. *Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms and Postmodernity*. Cambridge University Press, 1993. ISBN 0521484588
- HILDRETH, P.J., KIMBLE, C. *The Duality of Knowledge*. [online]. Information Research, 8(1), paper no. 142. 2002. [cit. 2007-16-08]. Dostupné z www: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html>>
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání I. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- HUJŇÁK, P. et al. *Znalosti v akci*. Žurnál Per Partes o managementu znalostí. Per Partes Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-238-8941-9
- HUJŇÁK, P. et al. *Řízení znalostí a řízení projektů*. Žurnál Per Partes o managementu znalostí. Per Partes Consulting s.r.o., 2003. ISBN 80-239-0858-8
- CHAMBERS, A. D., SELIM, M. G., VINTEN, G. *Internal Auditing*. [online]. London: Pitmann Publishing: 1993. [cit. 2007-12-06]. Dostupné z www: <<http://teamconsult.tripod.com/hlavni.html>>
- JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0
- JIRÁSEK, J. A. *Transformační řízení*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-71-4
- JIRÁSEK, J. A. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-01-X
- KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál: Úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3
- KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 2001. ISBN 80-85850-15-X
- KELLER, J. *Úvod do sociologie*. 5 vyd. Praha: SLON, 2004. ISBN 80-86429-39-3
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 88-7179-389-2
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Vydání I. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7

- Kolektiv autorů. *Knowledge Management v organizacích. V rámci projektu: Příprava interních lektorů na knowledge management v organizacích pražského regionu*. Sborník ke konferenci. I. vydání. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-8086723-43-3
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-04-X
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8
- KPMG Consulting. *Knowledge Management Research Report*. [online]. 2000. [cit. 2007-06-10]. Dostupné z www: <<http://www.kmworld.com/Articles/News/KM-In-Practice/KPMG-releases-KM-report-9912.aspx>>
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9
- KUHN, T. *Struktura vědeckých revolucí*. Překlad T. Jeníček. Praha: OIKOYMENH, 1997. ISBN 80-86005-54-2
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
- MARTIN, R. L. *Tři nové kategorie znalostních pracovníků*. Moderní řízení, 2003, roč. 4, číslo 9, s. 16-17. ISSN 0026-8720
- MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7
- MOSER, P. K. *Empirical Knowledge: Readings in Contemporary Epistemology*. Rowman&Littlefield, 1986. ISBN 0-84-768204-8
- MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-86432-00-9
- NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 1. vydání. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X
- NVF (Národní vzdělávací fond). *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. [online]. 2003. Dostupné z www:

<http://www.naseevropa.cz/portal/port_data.nsf/927b725e08d36a78c1256ea50030ae62/1d4e1f74ff6ffeabc1256e91006e3b7a?OpenDocument>

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 1st edition. New York: Oxford University, 1995. ISBN 0-19-509269-4

OECD PUBLICATIONS. *The Knowledge-Based Economy*. [online]. Printed in France: Paris Cedex, 1996. [cit. 2007-09-10]. Dostupné z www: <<http://www.google.cz/search?hl=cs&q=OECD+The+knowledge-based+ekonomy.htm>>

PALÁN, Z. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. Vydání 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. Praha: KAPŘ FF UK v Praze, 2002. (Edice celoživotního vzdělávání, Svazek 8). ISBN 80-86284-29-8

PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-31-0

PERROW, CH. *Organizational Analysis a Sociological View*. 4th ed. London: Tavistock Publications, 1976. ISBN 0-422-75310-6

PETRUSEK, M. et al. *Vědy sociální a Vědy humanitní*. Velký sociologický slovník I. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3

PETŘÍKOVÁ, R. *Knowledge management v managementu jakosti*. [online časopis]. Q Magazín, Internetový časopis o jakosti. Vydává katedra kontroly a řízení jakosti. 2001. ISSN 1213-0451. [cit. 2006-04-22]. Dostupné z www: <<http://fmimi10.vsb.cz/639/qmag/mj21-cz.htm>>

PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé: zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti)*. Ostrava: DTO, 2002. ISBN 80-02-01490-1

- PFEFFER, J. *New Direction for Organizations Tudory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press, 1997. ISBN 0-19-511434-5
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vydání první. Praha: Ergo, 2000. ISBN 80-7203-258-5
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada: 2005. ISBN 80-247-1092-7
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 2., přepracované a aktualizované vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4
- PŘIKRYL, J. *O znalosti je třeba pečovat*. Kariéra, příloha deníku Hospodářských novin, 3.2.2003. ISSN 1213-7693
- RIEGEL, K. *Nejlepší motivace*. FFUK v Praze, přednáška konaná dne 16.05. 2003.
- ROOS, J., ROOS I., DRAGONETTI N. C., EDVINSSON, L. *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*. Basingstoke: Macmillan Business, 1997. ISBN: 0333694791
- SKLENÁK, V. *Data, Informace, Znalosti a Internet*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-409-0
- SMITH, M.K. *Knowledge*. [online]. Infed: The Informal Education Homepage. 1997. [cit. 2005-04-10]. Dostupné z www: <<http://www.infed.org/biblio/knowledge.htm>>
- SOLFRONK, J. *Organizační formy vyučování*. Praha: PF UK v Praze, 1992.
- STEWART, T. A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. 3rd edition. Printed in Great Britain: Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn, 1999. ISBN 1-85788-183-4
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1
- STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Vydání první. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5

- SVEIBY, K. E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997. ISBN 1-57675-014-0
- SVEIBY, K. E. *Knowledge Management Initiatives Round the Globe*. [online]. 2001. [cit. 2006-03-15]. Dostupné z www: <[http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Knowledge Management.html](http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Knowledge%20Management.html)>
- SYNEK, M. a kol. *Nauka o podniku*. Učební texty pro bakalářské studium. Praha: VŠE v Praze, 1994. ISBN 80-7079-981-1
- ŠUBRT, J. *Postavy a problémy soudobé teoretické sociologie: Soudobé teorie druhé poloviny 20. století*. Praha: ISV nakladatelství, 2001. ISBN 80-85866-77-3
- TOFFLER A., TOFFLEROVÁ H. *Nová civilizace: Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Dokořán – Aliter, 2001. ISBN 80-86569-00-4
- TONDL, L. *Znalost, její lidské, společenské a epistemické dimenze*. Praha: nakl. Filozofického ústavu AV ČR, 2002. ISBN 80-7007-167-2
- TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-70792-01-9.
- TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5
- TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3
- TŮMA, M. et al. *Člověk v společnosti: 2. část, člověk v pracovním prostředí*. Banská Bystrica: fakulta humanitních věd Univerzity Mateja Bela, 2007. ISBN 978-80-8083-422-7
- TURECKIOVÁ, M. *Teorie řízení*. Praha: KAPŘ FF UK v Praze, 2002. (Edice celoživotního vzdělávání, Svazek 6). ISBN 80-86284-21-2
- TURECKIOVÁ, M., PEŠKOVÁ, L. *Modelování HR rolí a kompetencí (II.)*. HR forum, 2003, roč. 4, číslo 5, s. 36-37. ISSN 1212-690X
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k úspěšnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. Vydání I. ISBN 978-80-247-0882-9
- VELKÝ SOCIOLOGICKÝ SLOVNÍK. Sv. 2. I. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3
- VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 3 vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8
- VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-812-0
- WILLIAMSON, O. E.: *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. New York: Oxford University Press, 1990. ISBN 0-19-506144-6
- WILSON, T. D. *The nonsense of 'knowledge management'*. Information Research, 8(1). 2002. Dostupné na [www: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>](http://www.InformationR.net/ir/8-1/paper144.html)
- ZELENÝ, M. *Řízení znalostního cyklu a jeho integrace v úspěšně organizovaném podniku*. [online]. Webové stránky profesora M. Zeleného. 2005. [cit. 2006-08-12]. Dostupné z [www: <http://www.milanzeleny.com/documents/publications_cz/articles/NPJ%20Ostr.2005.doc>](http://www.milanzeleny.com/documents/publications_cz/articles/NPJ%20Ostr.2005.doc)

BIBLIOGRAFIE

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, F. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- DRETSKE, F. *Perception, Knowledge and Belief. Selected essays*. New York: Cambridge University Press, 2000. ISBN 0-521-777-42-9
- DRUCKER, P. F. *Management: Budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. dotisk 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2
- JARVIS, P. *The Age of Learning: Education and the Knowledge Society*. London: Kogan Page, 2001. ISBN 0-7494-3412-0
- JENSEN, H. S. *A history of the concept of knowledge*. Eudokma, 2001.
- KOPECKÝ, M. *Sociologie vzdělávání dospělých*. Praha: KAPŘ FF UK v Praze, 2002. (Edice celoživotního vzdělávání, Svazek 5). ISBN 80-86284-25-5
- NORDSTRÖM, K., RIDDERSTRALE, J. *Funky Business: Jak chytré hlavy dokážou rozhábat business a přimět peníze k tanci*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1067-6
- PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9
- PROKOPENKO, J. a KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6
- STEPHEN, E. G. L., ROGER, M. T., WEBLEY, P. *Psychologie ekonomického chování*. Brno: Grada, 1994. ISBN 80-85623-93-5
- TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5

Časopisy:

- Adult Education Quartely – AAACE Professional Journal. ISSN 0741-7136
- Andragogika – čtvrtletník pro vzdělávání dospělých. ISSN 1211-6378
- Euro – ekonomický týdeník ve spolupráci s časopisem BusinessWeek. ISSN 1212-3129
- HR forum - časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. ISSN 1212-690X
- Kariéra, příloha deníku Hospodářských novin. ISSN 1213-7693
- Moderní řízení - Měsíčník vydavatelství Economica. ISSN 0026-8720
- 21@ STOLETÍ – revue objevů, vědy, techniky a lidí. ISSN 1214-1097

Internetové zdroje:

- A. Katolický: http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm
- Centrum KM: <http://knowman.akamonitor.cz/>
- CIO Magazine: <http://www.cio.com>
- Encyclopedia of KM: <http://find.galegroup.com/gvrl/start.do?>
- IT Systems: <http://www.systemonline.cz/>
- KM Forum: <http://www.km-forum.org>
- KM Magazine: <http://www.kmmag.com>
- KM Newsletter: <http://kmnews.com>
- KM Online: <http://www.kmonline.com>
- KM Resource Centre: <http://kmresource.com>
- Knowledge Science Institute: <http://ksi.cpsc.ucalgary.ca/KSI/>
- KMWorld: <http://www.kmworld.com>
- NVF: <http://www.nvf.cz/strategie/cz/studie14.pdf>
- The KNOW Network: <http://www.knowledgebusiness.com/>
- Topregion.cz: <http://www.topregion.cz>
- Y. Malhorta: <http://www.brint.com/km>
- Intranet, personální systém a dokumenty společnosti Ahold

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Kontext společenských a manažerských změn.....	158
Příloha B – Vybrané koncepce pojmu znalost.....	167
Příloha C – Výzkum znalostí v České republice.....	181
Příloha D – Dotazníkové šetření v českém a anglickém jazyce.....	182

PŘÍLOHA A – Kontext společenských a manažerských změn

V souvislosti s Trunečkem (2002) a tab. 1.2 v první kapitole disertační práce je tato příloha věnována vývoji teorie organizace a řízení v období první poloviny 20. století, kterému vzhledem k rozsahu a účelu této práce nebyl věnován prostor v hlavní části textu.

Na začátku dvacátého století dochází k rozvoji velkých formálních hospodářských organizací, který zásadním způsobem podněcuje a zaciluje zájmy vědeckého zkoumání na organizace. V těchto počátečních fázích studia organizací vznikají dvě paralelní linie, které lze s jistou dávkou zjednodušení označit za linii teoretickou a linii technickou (KELLER 1996: 15). Oba proudy bádání procházejí příbuzným vývojem a vzájemně na sebe působí. Společným prvkem jim je studium vztahu jedince a organizace, které vyplývá z funkční dělby práce (A. Smith) založené na kooperaci a hierarchickém uspořádání.

Teoretický směr věnuje pozornost společným rysům organizací odlišné typologie, pokouší se vystopovat obecnější trendy jejich vývoje a proniknout do logiky jejich fungování. Jedním z iniciátorů tohoto směru byl **Max Weber** (1864 – 1920), autor teorie moci (panství), teorie jednání a teorie byrokratické organizace analyzující hromadné organizování lidí za účelem dosažení specifických cílů⁹⁵, které je jedním z východisek i pro současnou koncepci organizačních norem a řádů. Mezi hlavní oblasti analýz teoretického směru patří kategorie vymezující strukturu reálných mocenských vztahů uvnitř organizací a zachycující povahu jednání aktérů (členů organizace), z nichž je organizace složena.

Technický směr se naopak koncentruje na určité *provozní problémy* fungování organizací, pokouší se odhalit a následně odstranit bariéry jejich chodu a vymezit tak pravidla a praktická doporučení pro zajištění rostoucí efektivity práce organizací. Tato linie se potkává s vývojem managementu, který lze rozdělit do několika etap.

⁹⁵ Vydané posmrtně v souhrnném nedokončeném díle *Wirtschaft und Gesellschaft* z roku 1925; srov. TURECKIOVÁ 2002, VODÁČKOVI 1999.

V první etapě (KELLER 1996, VODÁČKOVI 1999, BĚLOHLÁVEK et al. 2001, TURECKIOVÁ 2002), datující se od konce devatenáctého a začátku minulého století do čtyřicátých let minulého století, se objevuje vědecký přístup k řízení lidí. Teoretici tohoto období, ke kterým se řadí především Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol a již jmenovaný Max Weber, se začínají zabývat vztahy v organizaci, pokoušejí se nalézt nejefektivnější způsoby řízení lidí a koordinace činností útvarů, hledají metody maximální výkonnosti a pokládají základ mnoha konceptům a názorům na organizace (v těchto počátečních fázích byly předmětem zájmu výlučně organizace výrobní). Na organizace je nahlíženo mechanicky jako na stroj na účelné zpracování veškerých vstupů, stejně tak je chápána role lidského faktoru v organizaci.

Američan **F. W. Taylor** (1856 - 1915)⁹⁶, zakladatel a hlavní představitel této klasické teorie managementu, se na základě svých zkoumání zaměřuje na činnosti jedné složky organizace, dělníky, a pokouší se eliminovat denní plýtvání jejich pracovní silou. Klade důraz na jejich výběr a výcvik, odborné vedení, autoritativní styl řízení, dělbu práce a specializaci a na základě principu, že vše se dá změřit a spočítat, zavádí racionální a věcný princip řízení (s pomocí časových a pohybových studií).

Jeho snaha o maximální odlidštění práce se pojí s první vývojovou etapou využití potenciálu člověka v procesu řízení⁹⁷, nazývanou tzv. „člověk – stroj“. (TRUNEČEK 2002) Taylorův současník, francouzský důlní inženýr **Henry Fayol** (1841 – 1925)⁹⁸, se zabýval řízením organizací jako celkem, také on uznával principy vědeckého řízení, ale uvědomoval si význam morálky pracovních skupin jako důležitého prvku každé firmy. Tento posun v pohledu na člověka a jeho

⁹⁶ Jeho hlavní zásady jsou obsaženy v díle F. W. Taylora „The Principles of Scientific Management“ (Principy vědeckého řízení) z roku 1911. K dalším představitelům vědeckého řízení patří např. H. L. Gantt, F. a L. Gilberthovi, H. Emerson, C. G. Barth, S. E. Thomson, M. L. Cook, P. Murray.

⁹⁷ Vývojové etapy využití potenciálu člověka v procesu řízení tvoří „člověk-stroj“, „člověk-zdroj“ a „člověk-znalost“. (TRUNEČEK 2004)

⁹⁸ Mezi další představitele „správního řízení“ se řadí G. Mooney, A. Riley, E. Bratch, L. Allen a L. Urwick.

role v procesu řízení stojí u zrodu druhé etapy, tzv. „člověk – zdroj“⁹⁹. Ve 14 principech správní činnosti Fayol definoval nové paradigma v podobě koncepce manažerských funkcí. Principy vědeckého řízení v praxi uplatnili např. americký průmyslník **Henry Ford** (1863 – 1947) a také jeden z největších podnikatelů své doby, **Tomáš Baťa** (1876 – 1932).

Klasické organizační koncepce řešily zejména věcné hierarchické uspořádání a strukturu soustav, funkční nadřízenost a podřízenost útvarů a jejich počty, koordinaci činnosti útvarů a dělbu práce. Lidské pracovní síle připisovaly pasivní roli. Nezahrnovaly lidský prvek, nedoceňovaly sociálně psychologické faktory práce, individuální odlišení a neformální vztahy. Tyto koncepce nedosáhly univerzální platnosti, svůj hlavní odkaz zanechaly v nárůstu produktivity a efektivity práce, a tím zlomově ovlivnily tehdejší řízení organizací.

Reakcí na vědecké řízení je škola lidských vztahů (Human Relations), která se odklání od technické a účelové stránky řízení a soustředí se na sociálně psychologické faktory a jejich vliv na výsledky práce lidí. Hlavním představitelem této koncepce je americký psycholog **Elton Mayo** (1880 – 1949)¹⁰⁰, který ve 30. a 40. letech 20. století provedl tzv. Hawthornské experimenty. Z evropských představitelů, kteří se věnovali problematice postavení a úlohy člověka v organizaci, jsou to Němec **H. Münsterberg** (1863-1916)¹⁰¹, Francouz **E. Durkheim** (1858 – 1917) či Ital **V. Pareto** (1848 - 1923).

Hnutí lidských vztahů obohatilo teorii organizace a stalo se východiskem pro moderní personální řízení. Přispělo k uznání hodnoty člověka a odlišení neformálních vztahů od formální struktury, na manažerskou praxi mělo však jen malý vliv (projevilo se až v druhé polovině minulého století u sociálně psychologických přístupů

⁹⁹ Další z těch kteří stáli u zrodu změn v názoru na postavení člověka v organizaci a rozvíjeli tuto myšlenku, byli M. P. Folletová, E. Mayo a Škola lidských vztahů. Úzkou paralelu lze nalézt také ve vývoji disciplíny **personální řízení** od personální administrativy k řízení lidských zdrojů.

¹⁰⁰ Dále jsou to např. M. P. Folletová, W. G. Scott, F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, H. A. Wright.

¹⁰¹ H. Münsterberg je nazýván „otcem průmyslové psychologie“, zabýval se psychologii v průmyslu, konkrétně aplikací behaviorálních věd ve výrobním prostředí a propojením laboratorní psychologie s empirickým výzkumem výkonnosti lidí.

k managementu), protože až příliš nadhodnocovalo měkké faktory řízení na úkor ostatních stránek práce.

Druhá etapa následovala v období 40. - 80. let 20. století, a je označována také jako tzv. manažerská revoluce. Do této doby byly podniky vedeny většinou silnými osobnostmi, jako např. T. Baťou, H. Fordou, W. P. Chryslerem, A. P. Sloanem. Tito legendární praktici stáli u kolébky moderní manažerské praxe. Řídili firmy značně autokraticky, ale jakmile jejich výkonnost poklesla (např. stářím nebo nemocí) nebo odešli, znamenalo to pro podnik často úpadek nebo krizi. Tyto a mnoho dalších skutečností vedly k postupnému oddělování vlastníků firem a vedoucích pracovníků a ke vzniku samostatné profese manažera a její hierarchizaci.

V paralele s historickými událostmi let čtyřicátých, tj. s 2. světovou válkou, byly výzkumné aktivity v oblasti organizací rozšířeny o organizace vojenské, o desetiletí později byly prohloubeny o zkoumání nemocnic a léčeben pro mentálně nemocné. V šedesátých letech byl další vývoj ovlivněn nejen psychologickými výzkumy v rámci organizační psychologie (např. teorií lidské motivace a vedení lidí), ale také výzkumy systému školství (spojenými s rostoucí hodnotou vzdělání ve společnosti a se sociálními hnutími), výzkumy z oblasti veřejné správy či podmínkami života v tzv. „totálních institucích“ (kasárnách, vězeních, léčebnách). (KELLER 1996)

V tomto období již nedominuje jeden směr či škola, ale jednotlivé teoretické přístupy existují paralelně a vzájemně se prolínají. Předznamenaly „konec“ velkých teorií a výrazně se přiblížily manažerské praxi.

V 50. a 60. letech minulého století navazují na školu lidských vztahů již výše jmenované sociálně psychologické přístupy. Teoretici tohoto směru rozvíjejí úvahy o manažerských funkcích, především o vedení a motivování pracovníků. Do fungování organizací přinášejí dynamiku a snahu o soulad potřeb jedince a organizace. K předním osobnostem zabývajícím se saturováním potřeb lidí v organizaci patří

americký psycholog **A. Maslow** (1908–1970) (teorie hierarchie lidských potřeb), americký profesor managementu **D. McGregor** (1906–1964) (teorie X a Y), dále američtí psychologové **C. Alderfer** (teorie ERG), **F. Herzberg** (1923 -2000) (teorie dvou faktorů, v podnikovém řízení velmi využívaná zejména personalisty), **V. H. Vroom** (nar. 1923) (expektační teorie), **J. S. Adams** (teorie spravedlivé odměny z roku 1963), **D. McClelland** (1917–1998) (teorie tří skupin potřeb), americký profesor psychologie **E. Schein** (nar. 1928) (typologie člověka v organizaci) a americký profesor **W. Ouchi** (nar. 1943), který rozpracoval McGregorův výklad o vedení lidí v organizacích obohatil ho o japonský přístup k řízení (tzv. teorii Z). (VODÁČKOVI 1999, BĚLOHLÁVEK et al. 2001, ARMSTRONG 2002, TURECKIOVÁ 2002)

V průběhu 60. let 20. století se objevují systémové přístupy, které dominují následujících dvacet let. Pojem systém¹⁰² se stává velmi frekventovaným také v souvislosti s rozvojem kybernetiky a matematického modelování (ŠUBRT 2001), které se zabývají systémy jako komplikovanými dynamickými soustavami. Systémové přístupy jsou charakteristické snahou o integraci klasického, behaviorálního a vědeckého managementu. Zejména Fayolova idea o schopnosti manažera harmonicky řídit části celku (jako v orchestru) je inspirací pro komplexní porozumění a koordinaci jednotlivých manažerských procesů jako integrovaného celku v jeho vnitřních i vnějších souvislostech.

Organizaci chápou celostně, jako systém složený z navzájem se ovlivňujících dílčích prvků, závislý na vnějším prostředí (organizace jsou součástí většího systému, jako je např. oblast podnikání, ekonomický systém, společnost, mezinárodní prostředí apod.). Do popředí zájmu uvádějí problematiku neformální organizační struktury (TRUNEČEK 1999, TURECKIOVÁ 2002). Jejich průkopníkem je americký vědec a manažer **Ch. I. Barnard** (1886–1961), o další rozvoj se zasloužili výzkumníci z britského Tavistického institutu lidských vztahů, kteří organizace nazývají socio-technickým systémem, v němž **A. K. Rise**

¹⁰² Z latinského „systema“ = systém, soubor, soustava. Jedná se o uspořádaný celek, soustavu věcí nebo myšlenek. (Slovník cizích slov)

rolišuje další dva systémy: operační a manažerský, či američtí vědci **D. Katz** a **R. Kahn** (autoři „Sociální psychologie v organizaci“ z roku 1966).

Systémové přístupy v teorii řízení jsou z hlediska sociologie inspirovány zejména strukturálním funkcionalismem (nebo také sociologickým funkcionalismem)¹⁰³. Z pohledu organizací jde o aplikaci jeho základních idejí v rámci jejich praktického fungování. Zejména v oblasti vztahů uvnitř organizace, a to mezi formálními a neformálními prvky, mezi vyššími a nižšími úrovněmi organizační hierarchie, mezi potřebami organizace a individuí apod. *Funkce, struktura a systém* jsou tři klíčové pojmy tohoto směru.

První formulace na toto téma se objevují v díle francouzského myslitele **Augusta Comta** (1798–1857), britského filozofa a sociologa **Herberta Spencera** (1820–1903), italského ekonoma, sociologa a politologa **Vilfreda Pareta** či v myšlení významného francouzského sociologa **Emila Durkheima**. Všichni poukazují na interdependenci jednotlivých částí systému na celku, na důležitost jeho vnitřní rovnováhy a integrity (solidarity versus anomie) a myšlenku harmonické seberegulace. (KELLER 2004: 102)

Ústředním představitelem strukturálního funkcionalismu je americký sociolog **Talcott Parsons** (1902–1979). Ve svém díle zamítá procesuální teorie v pojetí Comta a Spencera a zaměřuje se na teorii platnou pro každou společnost, pro jakýkoliv sociální systém (ŠUBRT 2001). Organizace chápe jako sociální systém, který je podsystémem společnosti, jenž přijímá a analyzuje impulsy z prostředí a provádí výstupy. Společnost je podle Parsonse druhem organizmu, jehož jednotlivé části plní určité funkce pro udržení systému jako celku. (PERROW 1976, KELLER 2004) Tvrdí, že systém v prostředí přetrvá

¹⁰³ Ten je, přibližně od 60. let 20. století, podroben velké kritice kvůli jeho hypotézám, jež nejsou empiricky testovatelné, častým teleologickým vysvětlením určitých jevů kvůli neschopnosti vysvětlit sociální změnu (např. v souvislosti s rasovými konflikty v Americe a s Vietnamskou válkou), z důvodu přeceňování úlohy hodnot a norem v sociálním životě. Mnoho z avizovaných kritik jejich úspěšným přepracováním odstranil R. Merton. (KELLER 2004)

pouze tehdy, jsou-li saturovány jeho systémové potřeby (potřeby přizpůsobení se prostředí, dosahování cílů, vnitřní integrace a zachování vzorců jednání). (KELLER 2004) V rámci teorie jednání (Theory of social action) (AGIL)¹⁰⁴ rozvinul obecnou teorii systémů. (PFEFFER 1997, PERROW 1976, ŠUBRT 2001) K dalším významným představitelům tohoto směru patří R. K. Merton, K. Davis, W. Moore a M. Levy.

Funkcionalistické paradigma poskytuje podklad pro většinu moderních organizačních teorií a výzkumů. Novátorský je zejména v pohledu na vývojové etapy a na to, že jedna nenahrazuje druhou, že nic nefunguje obecně. Na organizace nahlíží jako na fenomén úzce propojený s problematikou efektivnosti (Effectiveness) a efektivity (Efficiency)¹⁰⁵ (PFEFFER 1997). Vlastní význam funkcionální struktury pro úvahy o managementu, organizacích, potažmo o společnosti (v souvislosti s teorií konfliktu a se sociální stratifikací), spočívá ve snaze objasnit vnitřní procesy mezi jednotlivými úrovněmi danými organizační strukturou, které plynou ze samotného vymezení strukturálního funkcionalismu ve smyslu uspořádání organizace, v níž se dle funkce nastaví určitá struktura.

S vývojem sociologické teorie koncem 60. let minulého století koresponduje vznik a rozvoj kontingenčních přístupů¹⁰⁶, které do teorie organizace vnášejí nový prvek, reálnou situaci. Termín pochází od amerických výzkumníků **Lawrence** a **Lorsche** (1967). Manažerskou koncepci obohacují o přelomovou myšlenku o neexistenci jednoho správného způsobu fungování organizací či jednoho ideálního stylu jejich řízení, protože v určité situaci je vhodný určitý způsob řízení, který za jiných okolností může být neefektivní. (BĚLOHLÁVEK et. al 2001)

¹⁰⁴ AGIL je zkratkou čtyř základních funkcí systému: *Adaptation* (adaptace na vnější fyzikální prostředí, alokace zdrojů), *Goal attainment* (dosahování cílů), *Integration* (integrace) a *Latent pattern maintenance* (zachování struktury pomocí udržování latentních vzorců jednání). (ŠUBRT 2001: 55)

¹⁰⁵ Efektivita, z anglického *efficiency*, je překládána také jako **účelnost** vynaložených prostředků (výnosy, náklady, mzdy) a *effectiveness* jako efektivnost, **účinnost** takto použitých prostředků, která přináší max. úroveň uspokojení v závislosti na daných vstupech a technologii. (PALÁN 2002: 55, TRUNEČEK 2004 aj.)

¹⁰⁶ Z anglického „contingency“ = nepředvídaná skutečnost, nahodilost, možnost.

Situace je vždy ojedinělá a závisí na každém rozhodnutí manažera, který musí flexibilně reagovat na nepředvídatelné situace a dynamicky kompenzovat vlivy z interního i externího prostředí. Kontingenční přístup přispěl ke skepsi, že neexistují univerzálně platné zásady chodu organizací. Mezi představitele tohoto směru patří sociolog **T. Burns** a psycholog **G. M. Saltker**, autoři dvou typů manažerských systémů (mechanistického a organistického), psychologové **F. Fiedler**, tvůrce termínu kontingenční model vedení (z r. 1967) a **P. Hersey** a **K. H. Blanchard** s modelem situačního vedení (z r. 1969), obohaceného o pojem „zralost“ řízených pracovníků. (BĚLOHLÁVEK et al. 2001, TURECKIOVÁ 2002)

Ze stejných metodologických východisek jako přístupy systémové čerpají kvantitativní přístupy k řízení, aplikující matematicko-statistické metody do manažerského rozhodování. Z analýzy a zobecnění pozitivních i negativních poznatků manažerské praxe pak vychází empirické (pragmatické) přístupy. Patří mezi nejkonkrétnější ze všech výše jmenovaných. Do popředí zájmu staví personál organizace, zaměstnance, jako určující faktor její produktivity, efektivity a konkurenceschopnosti. Vedou se diskuze o potřebě „nových“ manažerů a lídrů. Typickými zástupci jsou P. F. Drucker, A. Sloan ml., A. Chandler, P. Kotler, T. J. Peters, R. H. Waterman, J. Kotter, J. Adair, M. Hammer.

Další etapa teorie řízení je spojena s procesními přístupy. Procesní přístupy také vycházejí ze stejných premis jako přístupy systémové, organizace chápou jako otevřený systém. Již z názvu tohoto přístupu je patrné, že hlavní pozornost se obrací na problematiku procesů¹⁰⁷, konkrétně na jejich popis (v paralele s manažerskými funkcemi a rolemi) a všeobecná doporučení pro jejich zvládnutí. (TURECKIOVÁ 2002) Procesní management staví na znalostech jednotlivců a jejich rozvíjení znamená akceptaci revolučních a zároveň důsledných změn ve vnitřním prostředí organizace a proaktivitu vůči změnám ve vnějším prostředí. Hlavními představiteli jsou **H. Koontz** a

¹⁰⁷ Proces je logická souvislost po sobě následujících a vzájemně souvisejících jevů; jevy jsou determinovány situací, v níž probíhají. (PALÁN 2002: 171)

H. Wehrich (klasifikace manažerských funkcí), **R. L. Katz** (manažerské kompetence), **H. Mintzberg** (manažerské role) a koncepčně si příbuzní **K. H. Chung** (kritické faktory úspěchu) či rámec „7 S“ poradenské společnosti **McKinsey**. (VODÁČKOVI 1999, TURECKIOVÁ 2002)

S procesními přístupy přichází podstatná změna paradigmatu managementu, spojená s přechodem od funkčního k procesnímu paradigmatu, která je podrobněji popsána v subkapitole 1.3.

PŘÍLOHA B – Vybraná pojetí pojmu znalost

- a) Filozofické pojetí
- b) Andragogické pojetí
- c) Pedagogické pojetí
- d) Sociologické pojetí
- e) Psychologické pojetí

a) Filozofické pojetí

Filozofické studium teorie poznání a znalostí se nazývá epistemologií. Epistemologie je obor zabývající se podstatou a procesem poznání, vztahy poznání a skutečnosti a možnostmi a pravdivostí poznání. Základní penzum otázek, které jsou s epistemologií spjaté, tvoří (MOSER 1986: 12):

1. *Znalosti* a jejich charakteristika a definice; jaký je rozdíl mezi znalostí, úsudkem či pravdivým přesvědčením?
2. *Důkazy* a s nimi spojená snaha prokázat, že většina z toho, co známe, je vyvozeno nebo známo na základě důkazů; jak tyto důkazy o existenci znalosti podložit?
3. *Kritéria* rozhodování o tom, zda víme; jak lze znalost prokázat; jaká jsou kritéria pro posouzení znalosti?
4. *Podstata* – je možné jednotlivé elementy znalosti zpětně vystopovat pomocí přímých důkazů, jako například karteziánské *cogito*? Nebo znalost existuje sama o sobě bez jakékoliv podstaty?
5. *Pravda* – znalost musí být pravdivá, ale otázkou zůstává, co je pravda? Jak ji definovat a potvrdit?

Teorie znalostí vymezuje všechny nebo většinu z těchto klíčových otázek. Proč je teorie znalostí důležitá? V západní filozofii existuje

bohatá epistemologická tradice oddělující subjekt znalosti od objektu znalosti. Její pevný metodologický základ byl položen francouzským matematikem a filozofem **R. Descartem** (latinizovaně Cartesius), tvůrcem nesmrtelného idealistického závěru „Cogito ergo sum“ („Myslím, tedy jsem“) a autorem kartezianismu, který je založen na racionalismu a dualismu mezi subjektem (ten, kdo zná) a objektem (to, co je známo). Historie posledních dvou století může být, mimo jiné, pojímána jako neúspěšná snaha překonat tento karteziánský dualismus.

Tyto historické souvislosti jsou důležité, protože západní filozofická tradice zásadním způsobem zformovala vědecké disciplíny jako například ekonomii, management a teorii organizace, a ty následně významně ovlivnily manažerský přístup k problematice znalostí a inovací.

V historii západní epistemologie se setkávají dvě proti sobě stojící a vzájemně se doplňující tradice. První z nich je *racionalismus*, považující rozum (lat. *ratio*) za nejvyšší a jediný prostředek poznání pravdy, a druhou *empirismus*, který za nejvyšší a jediný zdroj poznání pokládá zkušenost. Tyto dvě dominantní epistemologické tradice jsou reprezentovány protikladnými přístupy Platóna a Aristotela, Descarta a Locka, v 18. a 19. století se je pokusili překonat a syntetizovat Kant, Hegel a Marx. (NONAKA-TAKEUCHI 1995: 20-24)

A tak již od dob Antiky může být historie filozofie chápána jako proces hledající odpověď na otázku „Co je znalost?“¹⁰⁸ Ačkoliv existují podstatné rozdíly mezi racionalismem a empirismem, evropští filozofové se obecně shodovali na konceptu, jehož autorem je **Platón** (v jeho knize Meno, Phaedo a Theaetetus), a to že znalost je justifikací pravdivého poznání¹⁰⁹. Problematika justifikace poznání je z dnešního pohledu nedokonalá, protože se opírá o myšlenku, že naše pravdivé poznání něčeho ještě nevytváří naše znalosti, protože zde stále existuje

¹⁰⁸ Srov. Russel (1989), Moser and Nat (1987).

¹⁰⁹ Problém justifikace poznání byl pojímán (a) jako justifikace prostřednictvím racionální jistoty – vzorem je Platónovo pojetí poznání jako epistémé, nebo (b) jako justifikace prostřednictvím smyslové empirie, jež umožňuje poznání slabší než jisté (empirismus). (Filozofický slovník 1998: 327)

možnost, i když nepatrná, že naše poznání je mylné. Proto je snaha o získání znalostí v západní filozofii velmi zatížena skepticismem, který přiměl mnohé z filozofů hledat metodu, která by jim pomohla nalézt konečnou pravdivou znalost bez jakýchkoliv pochybností. Snažili se objevit tzv. elementární znalost bez důkazů a evidence, která by byla základem pro veškeré další znalosti a poznání.

Výše uvedené dominantní přístupy k epistemologii, racionalismus a empirismus, se tedy zásadním způsobem lišily v pohledu na to, co je podstatou skutečného původu znalosti.¹¹⁰ Další odlišnost spočívala v pohledu na metody, na základě kterých lze znalost získat. Racionalismus argumentoval deduktivními metodami tvorby znalostí s odvoláním na mentální konstrukty jako např. pojmy, zákony a teorie. Na druhou stranu, empirismus vycházel z induktivních metod produkce znalostí na základě (senzorické) zkušenosti.

Pro prozkoumání rozdílných forem znalostí (vědění) je podle mého názoru velmi cenná Aristotelova klasifikace vědních oborů na *teoretické*, *poietické* a *praktické*. Jeho přístup k dělení lidské činnosti a lidského poznání nevyhází z jedné univerzální formy poznání, která by se dala aplikovat na různé předměty. Formu poznání naopak podřizuje poznávacím cílům.

Aristoteles ze Staigery (384-322 před n.l.) se stejně jako mnoho dalších řeckých myslitelů domníval, že určení jednotlivých forem znalostí je závislé na „*telos*“, účelu, kterému slouží. Byl přesvědčen, že metou teoretických disciplín (zaměřených na poznávání, poznání, vědu; vědou je u Aristotela zejména matematika, fyzika a metafyzika) bylo dosáhnout pravdy prostřednictvím úvah, rozjímání. Vlastní *telos* znamenalo získání znalostí pro znalosti samotné. Aristotelův myslitel byl mužem, který již dosáhl adekvátních znalostí, neustále hloubá a přemýšlí nad získanými znalostmi. Rozjímání pojímá za nejvyšší formou lidské aktivity a nejvyšší

¹¹⁰ Západní filozofie se zabývala polemikou nad třemi základními otázkami, a to: (a) Co je podstatou znalosti? (b) Co je původem znalosti? (c) Jak dokázat spolehlivost znalosti? (NONAKA- TAKEUCHI 1995: 51)

intelektuální ctnost., život naplněný meditováním považuje za cosi božského.

Poiésis (tvůrčí disciplíny) spojoval s tvořením, dílem a uměním. Aristoteles přirovnával tento způsob myšlení a konání k práci řemeslníků. Uvažoval o nich jak z hlediska mechanického (např. výroba pracovních nástrojů a věcí), tak kreativního v uměleckém smyslu (např. poezie). Jejich *telos* představovalo produkci artefaktů. Proces tvorby chápal jako sled aktivit od plánu nebo myšlenky (*eidōs*), přes potřebné schopnosti (*technē*), které dohromady poskytují základ pro tvůrčí akci (*poietikē*), až po výsledný výrobek (*product*). (SMITH 1999)

Praktické disciplíny řadil mezi přírodní vědy zabývající se etikou a politickým životem. Jejich *telos* označovalo trvalý rozvoj moudrosti a znalostí, vztahující se na jednání, činy, ctnost. Zahrnovaly tvorbu úsudků a lidských interakcí (v současnosti například výcvik sociálních dovedností). (Filozofický slovník 1998, SMITH 1999)

Lidský duch podle Aristotela vytváří řád dvěma základními směry, uvnitř lidského bytí a vně člověka, jako dílo řemeslné i umělecké, tj. jako *techné*). Niternou tvorbu Aristoteles rozlišuje na rozumové operace (je postihuje soubor Aristotelových logických operací, tzv. *organon*, nástroj) a na mravní jednání (popsané ve spise *Éthika Nikomachova* a *Politika*). Opravdová blaženost se nalézá ve ctnostech, zdatnostech (řec. *areté*, lat. *virtus*). Na rozdíl od sokratovského intelektualismu je podle Aristotela potřeba zdatnosti získávat dlouhým výcvikem, protože pouze tak může vzniknout žádoucí návyk. Zdatnosti rozlišuje na teoretické (intelektuální) a praktické (mravní), mezi nimiž zaujímá místo spravedlnost. (Filozofický slovník pro samouky neboli *Antigorgias* 1993).

b) Andragogické pojetí

Aristotelovo dělení znalostí je podle mého názoru velmi dobrým základem pro pochopení andragogického pojetí znalostí. Zamyslím-li se

nad výše uvedenými typy znalostí, docházím k závěru, že nejbližší k výkladu obsahu pojmu znalost z andragogického hlediska má tzv. techné. Techné ve smyslu znalost (schopnost, dovednost) vyjadřuje praktické poznání, základní předpoklady k jednání. Tím se dostávám k jádru problému, protože andragogika se více než na znalosti jako takovými soustředí na problematiku kompetencí a jejich vymezení.

Andragogika úzce koresponduje s Waldenfelsovým¹¹¹ dělením na znalosti patřící do okruhu *knowing how* a *knowing that*. *Knowing how* představuje andragogiku jako praktické profesní vědění (umění). *Knowing how* vyjadřuje vlastní vědění andragogiky, které je produkováno praxí a lze se naučit jen v praxi samé (příkladem, přemýšlením, reflexí). *Knowing that* zahrnuje vědy orientované na fakta, hovoří o vzdělávání a výchově zvenčí. Tyto vědy zastupuje sociologie, psychologie, teorie organizace nebo ekonomie. Toto rozlišení uplatňuje i Ryle¹¹², když tvrdí, že *knowing how* znamená zvyšování, zlepšování schopností a že se nesmí zaměňovat s *knowing that*, které znamená získávání informací.

Další typ znalosti, o kterém jsem se ještě nezmínila, je *knowing by acquaintance*, znalost něčeho, obeznámenost s něčím. Jedná se o znalost, kterou mohu získat například na základě toho, že někoho znám, protože jsem se s ním jednou či vícekrát setkala a získala tak subjektivní prožitek. Ve znalostní situaci (o níž budu podrobněji psát níže) je však tento typ znalostí využíván jen zprostředkovaně přes znalosti spojené s dlouhodobou pamětí (konkrétně s pamětí sémantickou, systémovou a procedurální). Tento termín je převzat od **Bertranda Russela**, novověkého filozofa, který rozlišoval dva zdroje znalostí a spolu s tím i termíny *knowledge by description* (znalost z popisů) a již zmíněnou *knowledge by acquaintance* (znalost z bezprostřední zkušenosti). (SLOUKOVÁ 2004, TONDL 2003)

¹¹¹ Srov.: Waldenfels, B.: Das Geregelt und das Ungebärdige. Funktionen und Grenzen institutioneller Regelungen. Cit. dle: BENEŠ, M. Andragogika – filozofie – věda. 1. vyd. Praha, 2001: s. 52an.

¹¹² Srov.: RYLE, G.: The Concept of Mind. 1. vyd. London, 1949: 58.

Znalosti tohoto typu jsou podle mého názoru v úzké spojitosti s problematikou učení se ze zkušeností, které tkví v tom, že si lidé své zkušenosti vyvolávají, vysvětlují je a rozhodují se, jak budou uplatněny. Vzdělavatelé, vedoucí týmu nebo manažeři mohou v tomto procesu významně lidem (pracovníkům) nejen pomoci pochopit, jak nejlépe interpretovat dané zkušenosti, ale také zaměřit jejich praxi správným směrem a dosahovat tak maximálního užitku.

c) Pedagogické pojetí

Pedagogické pojetí znalostí je spojeno především s problematikou osvojování si nových znalostí (problematikou učení), respektive nového a vyššího stupně znalostí. Znalosti jsou výsledkem aktivního učení se na základě vlastního poznávání a zkušeností (Learning), pasivněji jsou získávány prostřednictvím výuky (Teaching).¹¹³ Nezastupitelnou roli v procesu získávání a tvorby znalostí tak hraje výchova a vzdělávání, silně jsou také ovlivňovány společenskou praxí a zkušeností.

V pedagogickém pojetí jsou znalosti chápány jednak v užším didaktickém smyslu jako „vědomosti“, jednak v širším významu (teprve postupně proniká do pedagogiky) jako „dovednosti“ a „schopnosti“¹¹⁴.

Vědomost je jedním z typů znalosti. Znalost, kterou lze označit jako vědomost, označuje dispozici reagovat (odpovědět) na problém (otázku) způsobem, jehož vyjádření odpovídá nějakému intersubjektivně sdílenému poznatku. I zde platí, že vědomost je v prvé řadě parametrem interpretantu (je potenciálně vyjádřitelnou a zvěcnitelnou dispozicí). (SLOUKOVÁ 2004) Znalosti jsou zde ekvivalentem teoretickým poznatkům, které byly osvojeny učením (především ve škole).

¹¹³ Srov. PALÁN 2002, PRŮCHA 1998.

¹¹⁴ PRŮCHA-WALTEROVÁ- MAREŠ. Pedagogický slovník, 4. aktualizované vydání. 2003: 312-313.

V širším významu jsou obsahem znalostí nejen poznatky, ale také dovednosti a schopnosti k vykonávání nějakých činností. V tomto smyslu jsou někdy znalosti nazývány jako praktické nebo pracovní (working knowledge, know-how) a které jsou předpokladem k vykonávání různých profesních a tvůrčích činností. V pedagogickém slovníku (2003) je uvedena ještě jiná klasifikace znalostí, a to na deklarativní, kontextovou a procedurální znalost.

Palán vymezuje znalosti jako *osvojený soubor teoretických poznatků, představ, pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií získaných záměrným i nezáměrným učením, praxí a zkušenostmi osobními i společensko-historickými.* (PALÁN 2002: 247)

Průcha definuje znalost jako *souhrn zvnitřněných poznatků, které lze seřadit podle vzrůstající kognitivní náročnosti například takto: znalost termínů, znalost dat, událostí, míst, osob, dějů, znalost konkrétních zásad, pravidel, norem, znalost trendů a posloupností, znalost třídění, znalost třídících kritérií, znalost metodologických postupů, znalost zákonů a zobecnění, znalost teorií a celých poznatkových struktur.* (PRŮCHA 1998: 320)

Průcha i Palán vycházejí ve svých definicích z **Bloomovy taxonomie**¹¹⁵ výchovně-vzdělávacích cílů. Tato taxonomie cílů vznikla v 50. letech 20. století a stala se jedním z východisek pro exaktní analýzy edukačních procesů ve škole. V roce 2001 byla významně revidována a obohacena zveřejněním práce „*Taxonomie pro učení, vyučování a hodnocení: Revize Bloomovy taxonomie vzdělávacích cílů.*“¹¹⁶ Tato anglicky psaná práce vytváří novou soustavu kategorií vzdělávacích cílů a stala se významným mezinárodním podnětem pro pedagogický výzkum a vývoj.

Na úvod alespoň stručně popíši původní práci amerického pedagogického teoretika Benjamina S. Blooma, který společně se

¹¹⁵ BLOOM, B. S. „*Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, cognitive domain*“. New York, Longmans, Green, 1956.

¹¹⁶ Srov. ANDERSON, L. W., KRATHWOLH, D. R. (Eds.) *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Addison Wesley Longman, 2001. ISBN 0-321-08405-5.

skupinou odborníků navrhl teoretický klasifikační rámec, nazývaný *taxonomií*¹¹⁷, aby jím podtrhl hierarchický charakter této klasifikace. Základ Bloomovy taxonomie reprezentuje šest kategorií intelektuálních cílů (znalosti, pochopení, aplikace, analýza, syntéza a hodnocení)¹¹⁸. Tyto cíle jsou považovány za určité pomyslné hladiny vzestupně uspořádané od nejjednodušší (znalosti) k nejsložitější (hodnocení) a vyjadřující tak zvyšující se složitost kognitivních procesů. Každá ze šesti kategorií je dále členěna do subkategorií, první z nich, tj. znalosti, ještě do subkategorií nižšího řádu.

Bloomova příručka byla v praxi využívána nejčastěji při tvorbě testových úloh a testů, ačkoliv se původně uvažovalo i o jejím uplatnění při tvorbě návrhů kurikulárních dokumentů a ve školní praxi. I přes některé výhrady se však ve druhé polovině 20. století stala jednou z prací, které zásadním způsobem ovlivnily mezinárodní pedagogické myšlení a přispěly k vytvoření dalších taxonomií cílů v oblasti výchovy.

K avizované revizi, která se uskutečnila v druhé polovině 90. let minulého století, vedly dva důvody. Za prvé, obnovit zájem učitelů a pedagogů o původní Bloomovou příručku, za druhé, zaktualizovat a obohatit ji o nové poznatky z kognitivní psychologie a o změny, které od roku 1956 v americkém školství nastaly.¹¹⁹ Základem revize je dvojdimenzionální taxonomická tabulka, která rozlišuje obsahové a procesuální hledisko při vymezení cílů (viz tab. 1). Byly v ní ponechány hierarchicky uspořádané kognitivní procesy a přidána dimenze „poznatky“¹²⁰. Z hlediska vymezení pojmu znalosti z pedagogického pohledu je významná právě tato změna u kategorie

¹¹⁷ Termín taxonomie vznikl původně v biologii jako označení vědy zabývající se taxony, teorií a praxí klasifikace organismů a jejich uspořádáním do hierarchického systému (Encyklopedický slovník, 1993:1097), později se začal používat i v jiných oborech, např. v pedagogice díky práci B. S. Blooma, především k označení systémů umožňujících klasifikovat vzdělávací cíle (časopis *Pedagogika*, č. 3, 2004: 230).

¹¹⁸ Srov. BYČKOVSKÝ, P., KOTÁSEK, J. Nová teorie klasifikování kognitivních cílů ve vzdělávání: Revize Bloomovy taxonomie, časopis *Pedagogika*, č. 3, 2004: 230-233.

¹¹⁹ *Časopis Pedagogika*, 2004: 3 a 233-239.

¹²⁰ Vzhledem k tomu, že anglický termín „knowledge“ lze přeložit buď jako „znalost“, či jako „poznatek“, autoři článku, Byčkovský a Kotásek, se rozhodli pro druhou z variant a označili novou dimenzi termínem „poznatky“.

„znalosti“, neboť se stala samostatnou dimenzí revidované taxonomie se čtyřmi subkategoriemi¹²¹:

POZNATKY	KOGNITIVNÍ PROCESY					
	1 Zapamatovat si	2 Porozumět	3 Aplikovat	4 Analyzovat	5 Hodnotit	6 Tvořit
A Poznatky faktické						
B Poznatky konceptuální		Cíl 1 Rozlišit odpad vhodný nebo nevhodný pro recyklaci				
C Poznatky Procedurální		Cíl 2 Uvést příklady recyklačních procesů				Cíl 3 Navrhnout postup sběru tříděného odpadu ve škole
D Poznatky metakognitivní						

Tab. 1: Revize Bloomovy taxonomie (BYČKOVSKÝ-KOTÁSEK 2004)

d) Sociologické pojetí

Sociologie se nevěnuje problematice znalostí přímo, ale obecně vyjádřeno, zabývá se poznáním (vědění, vědou) jako sociálním produktem, tj. jako výsledkem specifických aktivit a interakce členů sociálních útvarů a sociálních podmínek příslušných sociálních útvarů. (GEIST 1992: 430) Jedná se o speciální sociologickou disciplínu, která se věnuje analýze sociální závislosti a podmíněnosti mechanismů a funkcí vědění a poznávání a ukazuje, do jaké míry jsou vědění a poznávání sociálním produktem a také to, jak intenzivně jsou propojeny

¹²¹ Subkategorie metakognitivní poznatky svou povahou patří jak do dimenze „poznatků“, tak do „kognitivních procesů“.

s ekonomickými a jinými zájmy různých společenských skupin, vrstev a tříd.

Pojem sociologie poznání pochází od M. Schelera („*Probleme einer Sociologie des Wissens*“, r. 1924) a K. Mannheima („*Das Problem einer Soziologie des Wissens*“, r. 1925). Tato problematika je však velmi stará a její kořeny sahají až k sofistice (koncepti idolů F. Bacona, úvahám o ideologii A. D. De Tracyho aj.), v sociologii pak ke škole E. Durkheima a L. Lévy-Bruhla. Původně zkoumala pouze poznáním zkeslené zájmy a jednalo se tak o kritiku ideologií (K. Mannheim), v současnosti je v popředí zájmu zkoumání každodenního vědění, tedy toho, co „každý“ ve svém neteoretickém nebo před-teoretickém vědění „ví“ (P. L. Berger, T. Luckmann). (JANDOUREK 2001: 231, GEIST 1992: 430, Velký sociologický slovník 1996: 1168)

Vznik sociologie poznání byl jistým způsobem reflexí na krizi evropské kultury po 1. světové válce, na demystifikaci humanitních, liberálních a demokratických projektů jakožto zájmově účelových ideologií, na cynickou různorodost, střídavost a pomíjivost hodnot, které nabyly nebývalé intenzity u totalitárních ideologických a politických mechanismů novodobé populistické „tyrannis“ (zvláště fašismu). Jejím cílem byla určitá forma zpracování kulturní syntézy, která by uznávala reálnou pluralitu a historickou relativnost hodnot a zájmů a která by současně byla schopna překonat demoralizující relativismus objektivním poznáním struktur a kořenů existujících politických sil a sociálního řádu. (Velký sociologický slovník 1996: 1168)

Různé přístupy k sociologii vědění lze pak typologicky rozdělit do několika forem, ve kterých je sociologie poznání chápána jako (JANDOUREK 2001: 431):

1. Nauka o zákonitostech průběhu a vytváření těch sociálních jevů, procesů a útvarů, které jsou vlastní oblastí vědění (poznání) nebo na jejichž základě nabývá vědění (poznání) specifických rysů

(např. pojetí M. Schelera a jeho školy, H. Beckera, H. O. Dahlkeho ad.).

2. Disciplína, zabývající se existenčním spojením vědění (poznání) a sociálně-historické reality, představující „motivační“ základ vědění. Do této skupiny lze zařadit například implicitní pojetí K. Marxe o ekonomické struktuře jako materiální základně (společenské bytí), která předurčuje nadstavbu (společenské vědomí), dále koncepci K. Mannheima, který pokládá sociologii poznání za studium tří typů myšlení, a to realistického, ideologického a utopického.
3. Disciplína, která je stejná (podřízená) nebo je součástí jiné disciplíny. Například sociologii komunikace ji podřizuje G. De Gré, L. P. Chall, R. K. Merton, za součást filozofie ji považuje W. Stark, což však zásadně odmítá mj. V. G. Hinshaw aj.

Rozšíření předmětu a také přesunutí centra jeho pozornosti vede sociologii poznání, především v USA, k sociologii vědy. (GEIST 1992:431) Sociologie vědy je sociologická disciplína, která je zaměřena na zkoumání sociální podmíněnosti vědeckého poznání, na fungování vědy jako sociální organizace a instituce, na její vztah k jiným sociálním institucím a také na společenské působení vědeckých poznatků a jejich využití.

e) Psychologické pojetí

Jiný způsob vymezení pojmu znalost volí psycholog Vybíral. Dochází k němu na základě rozboru výrazů znalost, poznatek a informace. *Informace* shledává jako podstatnou součást znalostí, nikoliv však jako komponentu jedinou (to by oba pojmy byly synonymy a v podstatě by splynuly) a nejpodstatnější. Znalost by podle něj neměla být zaměňována ani s výrazem *poznatek*, který je primární složkou našeho subjektivního poznávání. Poznatky, respektive soustava

poznatků, které máme v paměti, ještě nejsou znalostmi. V ty se transformují teprve v okamžiku, kdy jsou navzájem propojeny nějakou mentální činností.

Vzájemný vztah mezi informacemi a znalostmi pak vyjadřuje následující rovnice (VYBÍRAL 2003: 130):

$$\begin{aligned} \text{Znalost} &= \text{„objektivní“ informace} \\ &+ \text{subjektivní mentální reprezentace o informaci (poznatek)} \\ &+ \text{emoční postoj k informaci} \\ &+ \text{aktivita (reakce na informaci a na poznatek)} \end{aligned}$$

Tato rovnice rámcově vystihuje základní odlišnosti mezi jednotlivými pojmy. Pro lepší vysvětlení těchto rozdílů se podrobněji zaměřím na jednotlivé komponenty toho, co nazýváme znalostí.

Znalost je v paměti nějakým způsobem dlouhodoběji uložena. Je obsahem toho, co se v psychologii označuje jako dlouhodobá paměť. Je třeba ji však chápat v neustálé proměně, v neustálém dění, hledání řádu a usouvztažňování a také v souvislosti s procesem zapomínání a zkreslování jednotlivých reprezentací i celých kontextů.

S rozvojem kognitivní vědy jsou názory na konfiguraci dlouhodobé paměti intenzivně zkoumány a stále se výrazně liší. Vyskytují se proto různé koncepce dlouhodobé paměti (operující s dělením na epizodickou, sémantickou a ikonickou paměť), které jsou experimentálně ověřovány. Podoba či tvar entit neepizodické paměti (mentálních reprezentací) není dostatečně známa. Jedná se především o intuice, které vedou k akceptování určitého modelu mentálních reprezentací doplněných podpůrnými argumenty, vycházejících z výsledků experimentálního zkoumání psychologie. Mezi typy *mentálních reprezentací*¹²² patří výroky (propozice), obrazy (představy) a *mentální modely*.

¹²² Mentální reprezentace patří k základním pojmům kognitivní psychologie, která významně obohatila psychologické poznání o množství faktů, hypotéz a teorií orientovaných na vysvětlení poznávacích procesů. Teorie mentální reprezentace přinesla mnoho poznatků o druzích

Mentální modely (někdy též kognitivní modely) reprezentují vnitřní představy o tom, jak vše kolem nás funguje. Obsahují i určité předpoklady, očekávání, předsudky a zobecnění, které však nemusí vždy odrážet realitu. S jejich pomocí jsme schopni si zjednodušit svět kolem nás, a tím se v něm lépe zorientovat. Mentální modely představují struktury znalostí, které jsou tvořeny za účelem pochopení a vysvětlení různých zkušeností (např. mentální model vysvětlující jak létá letadlo ve vzduchu nemusí být nutně založen na vědeckých poznacích). Některé poznatky, jejichž slovní vyjádření je méně určité a nabízí tak různé mentální modely, se lépe ukládají do paměti slovně vyjádřenými výroky. Mentální modely jsou i kognitivní mapy (jejich produkce je založena na abstraktních obrazových a procedurálních schématech pravouhlosti, symetrie, rotace, souběžnosti a relativní polohy). Z organizačního pohledu mají mentální modely blízko k tomu, co je chápáno pod organizační kulturou. (SEDLÁKOVÁ 2002, TONDL 2003, SLOUKOVÁ 2004, HRONÍK 2007)

Emoční postoj k informaci vyjadřuje určitý mentální stav a vztah člověka k nějaké zprávě, sdělení, předmětu, události či jiné osobě. Jedná se o hypotetický konstrukt, který nemůže být přímo pozorován a je tak odvozován z chování a především z vyslovených mínění. Emoce, neboli city, tvoří zvláštní kategorii psychologických jevů. Závisí na stavu potřeb, jejich aktuálnosti či latentnosti. Se změnou intelektuálního vztahu k předmětu se mění i jeho emoční vztah k němu. Na vytváření emocí se významně podílejí kulturní činitelé emocí.

Součástí znalosti jako procesu se u Vybírala (srov. SLOUKOVÁ 2004:13) stává „aktivita“. Oproti běžnému uvažování o znalostech encyklopedických či o databázích znalostí je v této komponentě zdůrazněna dynamická procesualita subjektu. Aktivita vyjadřuje reakci

mentální reprezentace a jejích formách. Základní klasifikace odlišuje dvě formy mentální reprezentace: (a) dispoziční - na úrovni paměti, jež je dále podle obsahu členěna na sémantickou, epizodickou, ikonickou, lexikální a konceptuální, a podle způsobu uložení a vybavení paměťových obsahů na deklarativní a procedurální, a (b) aktuálně se prezentující reprezentaci (někdy také charakterizovanou jako reprezentaci obsaženou ve vědomí). (SEDLÁKOVÁ a kol. 2002: 220)

na informaci i na poznatek, do níž je zahrnuto usouvztažňování informací mezi sebou navzájem, vytváření struktury a řádu, usouvztažňování informací k jiným kontextům, anticipování potřeby (využití) informace, přepisování významu (ohodnocení informace), hierarchizace jednotlivých komponent znalosti, rozvíjení znalosti doplňováním z paměti, zpřesňování informací a reprezentací, ale i znekvaitňování zapomínáním.

Pod pojmem aktivita je míněna nejen aktivita mentální, ale také aktivita *vědecká*. Mezi vědeckými aktivitami jsou diferencovány čtyři základní procesy - testování, verifikace, potvrzení a aplikace rozhodovacích a hodnotících procedur.

Analýzou pojmu mentální aktivita jako součásti toho, co charakterizuje znalost, vyplývá, že na rozdíl od informace, která může být a také často bývá statická, je znalost *dynamická*, má schopnost se neustále měnit, průběžně se doplňovat, zdokonalovat, ale také zanikat zapomínáním. Je-li informace vně lokalizovatelný prvek, jenž je možné v relativní celosti izolovat v podobě slova, znaku, ikony, piktogramu, nákrese (tj. stavebních kamenů znalosti), pak znalost reprezentuje operace s těmito prvky a jejich používání. Ze stavebních kamenů pak vzniká něco, co kvalitativně i kvantitativně přesahuje jednu jedinou informaci, jeden poznatek. (VYBÍRAL 2003:131)

ú dosavadní znalostní výbavy jedince. Jak uvádí Tondl (2003), jde vždy o ryze subjektivní a výkon mysli omezující úroveň *epistemické kompetence*. Ta má vliv jak na aktivaci dalších iniciativ jedince, tak také na jejich směr a konstrukci cíle. Epistemická kompetence tedy vypovídá o kvalitě, hloubce, šíři, integritě, zarámování a kontextovém ukotvení poznávacích schopností jedince.

Na všech úrovních myšlenkových aktivit je vždy přítomna emoční a sociálně-vztahová dynamika lidské psychiky. Aktivity mysli tedy nejsou odvozeny pouze od reakce na nějakou informaci (poznatek), obvykle jsou propojené i s hodnotami, postoji a osobnostními rysy.

PŘÍLOHA C – Výzkum znalostí v České republice

- Per Partes Consulting (P. Hujňák)
- Univerzita Hradec Králové (P. Mikulecký, V. Bureš, K. Olševičová, P. Čech ad.)
- Univerzita Karlova (R. Papík, K. Riegel, A. Veselý)
- Univerzita Tomáše Bati Zlín (Z. Molnár ad.)
- Vysoká škola báňská – TU Ostrava (V. Snášel, M. Krátký ad.)
- Vysoká škola ekonomická v Praze (L. Mládková, J. Truneček ad.)
- Konference KNOWLEDGE MANAGEMENT (ČZU, UJAK, VOX a.s. ad.)
- Konference ZNALOSTI, jejíž cílem je vytvoření platformy pro komunikaci mezi výzkumem a praxí v oblastech získávání, zpracovávání, zpřístupňování a managementu znalostí.

PŘÍLOHA D – Dotazníkové šetření v českém a anglickém jazyce

V Praze dne ...

Dobrý den,

jsem externí studentkou doktorského studia na Karlově Univerzitě, katedře andragogiky a personálního řízení v Praze. Dovolte mi, abych Vás tímto požádala o spolupráci na písemném dotazníkovém šetření, které tvoří významnou součást mé disertační práce na téma *Management znalostí a jeho aplikace při řízení lidských zdrojů*. Management znalostí reprezentuje nový směr managementu, který je zaměřen na oblast systematického přístupu k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a k aktivnímu využívání znalostí s cílem zefektivnit výkonnost firmy.

Jsem si vědoma, že Vaše časové možnosti jsou velmi omezené. Přesto bych Vás velmi ráda požádala o vyplnění přiloženého dotazníku, který Vám zabere zhruba 10 minut. Váš názor je pro mě důležitý.

Dotazník, prosím, vyplňte a pošlete zpět nejpozději do ...

Pokud preferujete elektronickou formu dotazníku, pošlete mi, prosím, email na olga.behouunkova@ahold.cz a já Vám jej pošlu.

Veškeré údaje budou zpracovány pouze pro účely mé disertační práce.

Předem Vám děkuji za vaše úsilí a spolupráci.

S pozdravem,

Mgr. Olga Běhounková
Training&Development Specialist
AHOLD Czech Republic, a.s.
Radlická 117, Praha 5 – 150 00

DOTAZNÍK MANAGEMENTU ZNALOSTÍ

Pozice:

Firma:

A. Management znalostí obecně

1. Jak byste definovali pojem management znalostí?

- 1.....

 2.....

 3.....

2. Jaké informační technologie a systémy na podporu managementu znalostí ve firmě používáte?

Nástroje (kanály)	ano/ ne	potřeba ano/ne	plán používat za (počet měsíců, let)	interní/ externí KM
Počítač				
E-mail / Groupware (např. Lotus Notes)				
Vyhledávače (např. Netscape, Microsoft)				
Obecné / speciálně určené databáze				
Podnikový archiv				
Podniková knihovna				
Interaktivní Website (omezené informace sdílené s klienty)				

Interaktivní Website (hromadně sdílené informace)				
Konferenční hovory / videokonference				
Interní tréninky / networking				
Interní /zákaznické informační bulletiny				
Využití externích zdrojů dat				
Jiné (upřesněte):				

3. Kdy vznikla potřeba management znalostí zavést?

.....
.....
.....

4. Co bylo „hnacím motorem“ či impulsem změn?

- a) Reakce na podmínky místního trhu
- b) Potřeba zefektivnění vlastní práce (např. poskytovat a kontrolovat znalosti z jediného místa)
- c) Převzetí konceptu v rámci globální společnosti / Fúze
- d) Vývoj nových produktů či služeb
- e) Jinak (uveďte).....

.....
.....

B. Jak řídíte znalosti?

5. Do jaké míry vaše podniková kultura podporuje sdílení znalostí?
(označte, prosím, bodovou hodnotu):

1	2	3	4	5
Podniková kultura nemá na sdílení znalostí žádný vliv				Podniková kultura silně podporuje sdílení znalostí

6. Jakým způsobem znalosti od vašich zaměstnanců získáváte a jak jsou následně transformovány do celopodnikové znalosti?
(zaškrtněte libovolný počet)

- a) Řízenou diskuzí v týmech
- b) Firemní metodikou / směrnicemi
- c) Workshopy (interní / externí)
- d) Mezioborovými fóry
- e) Job rotation / Rotací práce
- f) Mentoring
- g) Výchovou nástupců
- h) Sdílením disků v informačním systému
- i) Celofiremní databázi znalostí
- j) Jinak (uveďte).....

7. Jaké konkrétní vzdělávání a rozvojové programy poskytujete klíčovým pracovníkům?

- a) Interní / Externí vzdělávací programy.
Jaké? (uveďte).....
- b) Firemní univerzitu/akademii
- c) Projekt(y) / Zvláštní pracovní úkol(y)
- d) Cílený koučink, mentoring
- e) E-learning
- f) Jiné (uveďte).....

8. Co konkrétně sledujete u vašich konkurentů?
- a) Obchodní, reklamní a personální strategii
 - b) Produkty a služby
 - c) Tržní pozici
 - d) Tvorbu cen
 - e) Best practices / Nejlepší praxi
 - f) Jiné (uved'te).....

C. Přínosy a překážky managementu znalostí

9. Které hlavní překážky podle Vašeho názoru brání sdílení znalostí ve vaší firmě? (zaškrtněte libovolný počet)
- a) Sdílení špatných či nepřesných informací / znalostí
 - b) Nutnost systematického přístupu
 - c) Nutnost kontinuálního rozvoje a opakovaného školení lidí na uplatňování KM systému
 - d) Náročná aktualizace znalostí
 - e) Neochota lidí sdílet znalosti
 - f) Nerovnováha mezi náklady a přínosy managementu znalostí (vyžadujícího zdroje lidské, finanční, technologické)
 - g) Jiné (uved'te).....
10. V čem Vy osobně vnímáte přínosy managementu znalostí? (zaškrtněte libovolný počet)
- a) Zvýšení dostupnosti znalostí a jejich centralizace
 - b) Vyšší bezpečnost uložených znalostí
 - c) Zkrácení času k vyhledání znalostí
 - d) Snížení opakování chyb
 - e) Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců
 - f) Úspora nákladů
 - g) Jiné (uved'te).....

Prague ...

Dear MRS/MR,

I am an external postgraduate student at Charles University, Department of Adult Education and Personnel Management in Prague. I would like to ask you for your cooperation in my written questionnaire survey, which is an important part of my Ph.D. thesis about Knowledge Management and its Application in Human Resource Management. Knowledge Management (KM) is a new managerial discipline focused on area of systematic approach to create, obtain, store, share and actively use knowledge aimed at maximizing company's performance effectiveness.

I am aware of your limited time. Nevertheless, I want to ask you to complete an attached questionnaire. It will take you approximately 10 minutes. Your opinion and answers are very important for me.

Please, fill and send the questionnaire by ...

If you prefer an electronic version, please, send me an email: olga.behoukova@ahold.cz and I will send it to you.

All outputs will be worked up anonymously and used only for purpose of my thesis.

Thank you very much for your cooperation in advance.

Best Regards,

Mgr. Olga Behoukova
Training&Development Specialist
AHOLD Czech Republic, a.s.
Radlická 117, Praha 5 – 150 00

KNOWLEDGE MANAGEMENT SURVEY

Job Position:

Company:

A. Knowledge Management in general

1. How would you define Knowledge Management?

- 1.....

 2.....

 3.....

2. What IT/IS do you use to support Knowledge Management initiatives?

Tools	yes/no	need yes/no	plan to use it in (months, years)	internal/ external KM
Computers				
E-mail and Groupware (e.g. Lotus Notes)				
Browsers (e.g. Netscape, Microsoft)				
Public/special databases				
Company archive				
Company library				
Interactive Website (limited information shared with customers)				
Interactive Website (collectively shared information)				

Conference calls/ Videoconferences				
Company Trainings/ Networking				
Internal/Customer information bulletins				
External data sources				
Other (specify):				

3. When came out the first intention of implementing KM?

.....
.....
.....

4. What was the main driver?

- f) Reaction to changing local market
- b) Performance improvement needs
- g) The concept undertaken from global enterprise
- h) Development of new products or services?
- i) Other (Specify).....
.....
.....

B. How do you manage knowledge?

5. How does your corporate culture support knowledge sharing in your company? (Encircle an appropriate figure):

1	2	3	4	5
Corporate culture does not anyhow effect knowledge sharing				Corporate culture is strongly focused on sharing knowledge

6. How do you acquire your employee's knowledge and how is it consequentially transformed into corporate knowledge? (Choose as many as you want):

- a) Controlled team discussion
- b) Company's methods / procedures
- c) Workshops (internal / external)
- d) Interdepartmental forum
- e) Job rotation
- f) Mentoring
- g) Successor planning
- h) Shared IS drivers
- i) Company knowledge database
- j) Other (Specify).....

7. How do you train and develop your key employees?

- a) Internal/external training programs.
Which? (Specify).....
- b) Company university/academy
- c) Projects/special job assignments
- d) Coaching, mentoring
- e) E-learning
- f) Other (Specify).....

8. What are your particular aims when monitoring your competitors (benchmarking)?
 - a) Business, advertisement and HR strategy
 - b) Products and services
 - c) Market position
 - d) Cost creation
 - e) Best practices
 - f) Other (Specify).....

C. Benefits and Bottlenecks of KM

9. What are the main difficulties connected with KM implementation in your company? (choose as many as you want)
 - a) Sharing incorrect or loose information/knowledge
 - b) Systematic approach need
 - c) Permanent development need and frequent trainings focused on KM system for employees
 - d) Demanding knowledge actualization
 - e) Unwillingness to share knowledge
 - f) Disequilibrium between KM cost and profits (KM requires human, financial, technological sources and its utilization)
 - g) Other (Specify).....

10. Where do you see the greatest benefits of KM for your company? (choose as many as you want)
 - a) Better knowledge availability and its centralization
 - b) Higher security of saved knowledge
 - c) Less time to find knowledge
 - d) Less mistake frequency
 - e) Higher motivation and commitment of employees
 - f) Cost savings
 - g) Other (Specify).....