

Oponentský posudek na disertační práci paní Mgr. Olgy Běhounkové

na téma
Management znalostí a jeho aplikace při řízení lidských zdrojů

Práce, již jsem dostal k posouzení, se zabývá velmi aktuálním tématem a je pozoruhodnou ukázkou **propojení akademického a podnikatelského žívu**, spojení, po kterém dnes tolik – a zejména v humanitních oborech často i marně – voláme. Autorka práce je personifikací tohoto užitečného propojení, což se na její práci příznivě odrazilo.

Výběr tématu je jistě šťastnou volbou – management znalostí nám jako objekt pozornosti v praxi našich organizací doslova bobtná před očima a jeho zpracování může sice nikoliv převratným, ale jistě významným dílem přispět k sdílení znalostí uvnitř našich firem a v tržně zdůvodněných případech i mezi nimi.

Při **posuzování práce** a jejího možného impaktu jsem si přednostně všiml několika rozhodujících parametrů. Posuzoval jsem, co bylo cílem, zda nebo do jaké míry bylo cíle dosaženo, a jak důvěryhodný je použitý postup a metody a jejich písemná prezentace. V dalším textu své poznámky k posuzovanému textu řadím v tomto duchu a pořadí.

Cílem práce je podle autorky „*vymezit relativně novou manažerskou disciplínu, management znalostí (MZ), a to odlišným způsobem než je tomu obvyklé v dostupné literatuře*“ (strana 3). Z dalších kapitol postupně vyplývá, že takto stanovený cíl nemá být chápán jako pokus o novou definici, že autorka spíše spíše k bohatému a zajímavému komentáři k tématu managementu znalostí.

Takto zpřesněný cíl byl v míře, kterou připouští téma a použité metody, **bezpochyby naplněn** - a to sympaticky poctivým konstatováním v závěru, že universální odpovědi na otázky, které se zadáním souvisejí, neexistují. To, co je podle autorky možné, je formulovat „*celou řadu doporučení a možných řešení*“, jež shrnuje v závěru práce.

Paní Mgr. Běhounková shrnuje výsledky (nejvíce na stranách 145 – 146) zhruba takto: (1) management znalostí může být úspěšný zejména tehdy, **je-li zahrnut do kontextu** firemních strategií, kultur a procesů, (2) **člověk je klíčovým prvkem** managementu znalostí a tento typ managementu proto podle autorky patří do oblasti řízení lidských zdrojů a (3) dobrý management znalostí má **potenciál příznivě dopadnout** na orientaci a motivaci lidí i na schopnost firmy diagnostikovat a odstraňovat potíže.

Již zmíněná **poctivost** je pro mne hlavní charakteristikou posuzované práce. Velmi si vážím, že autorka vnímá vágnost výsledků (jiné být snad ani nemohou – zabývá se přece lidskými aspekty podnikání) a bere vážně existenci variantních pohledů na zpracovávanou tematiku.

Zjevně také nepodléhá fascinaci terminologiemi, tříděním a podobnými pseudoznalostmi – spíše pojmy **korektně vysvětluje** a často i komentuje z pohledu svých praktických zkušeností. Tyto komentáře jsou často osobně formulované (typické je poměrně časté opakování neobvyklé, a proto nápadné formulace „*souhlasím s ...*“) a mnohdy nezapřou **jistý nadhled**, jenž se jistě k akademickému titulu, o který si autorka svou kvalitní práci říká, dobře hodí. Mám na mysli například konstatování, že organizace, jež zvládne management znalostí „*bude jistě překvapena, kolik a co všechno ví a zná*“ (strana 146).

Práce má – z mého čtenářského pohledu - **dvě linie**, jež zůstávají ve stálém spojení a často se i zajímavě doplňují: linii teoretickou a praktickou. **Teorii** představuje zpracování literatury a zkušeností, které se zprvu týkají vybraných aspektů široké tematiky řízení a organizace, potom pojmu, významu a kontextu znalostí a nakonec výklad vyústí ve propojení obojího

v managementu znalostí. Další teoretické přehledy najdeme v prvních dvou přílohách, označených jako A a B.

Teoretická část ke mně promluvila dvojným jazykem. Na jedné straně ukazuje **bídu akademického přístupu**. Teorie tu bezděky nastavuje zrcadlo sama sobě. Základem je přehlídka definic (jež občas ani příliš nemaskují svou evidentní nadbytečnost) a klasifikací (mnohé z nich mají minimální dopad na praxi).

To pochopitelně není chybou autorky – spíše je obdivuhodné, že paní Mgr. Běhounková našla sílu a čas se těmito ne vždy úplně bohatými vrstvami našeho poznání zabývat a občas je i oživit vlastním praktickým pozorováním. A to je onen druhý jazyk, jímž mne autorka oslovila. Vytvořila – kompilací z primárních i sekundárních zdrojů – **užitečný přehled**, který nám umožňuje se v této džungli vyznat.

Z jejího přehledu můžeme čerpat informace o obsahu a vymezení jednotlivých pojmů managementu znalostí a o souvislostech mezi těmito pojmy a posuzovat, které přinášejí nějaký užitek. Je možné litovat, že toto úsilí nekorunovala nějakým nevelkým slovníčkem vybraných pojmů. Jako čtenář jsem naopak velmi uvítal seznam použitých zkratek.

Praktický obsah práce je reprezentován již zmíněnými komentáři, vycházejícími z autorčiny praxe, a dotazníkovým šetřením u 50 nenáhodně vybraných respondentů. Místa, do kterých se promítá zkušenost autorky z práce pro společnost Ahold, považují za nejhodnotnější části celé práce.

Dotazování přineslo výsledky, které limitovala použitá metoda. Zvláště hezky ilustrovalo rozpor mezi významem informačních technologií pro management znalostí a cenou tacitních znalostí, jež jsou pro firmu zvláště cenné a přitom k šíření prostřednictvím techniky téměř netečné a imunní.

Místy bylo zřejmé, že výsledky ovlivnil výběr nabízených možností. Typickým příkladem je absence nedostatku času ve výčtu možných překážek rozvoje managementu znalostí – stejného času, který je podle podobné studie společnosti KPMG, použité ke komparaci, překážkou nejvlivnější.

Při čtení jsem intenzivně postrádal nějaké **přehledné shrnutí výsledků** dotazování (třeba formou tabulky v příloze). Výsledky jsou vtroušeny do různých částí výkladu a nejsou kompletní.

Absenci přehledu výsledků jsem si vyložil jako důsledek jistě legitimní snahy přemostit teorii a praxi. Jejich vmístění do různých částí výkladu umožňuje, aby byly bezprostředně posuzovány v souvislostech. Malá přehlednost a nepřítomnost některých dat jsou zřejmě daní za toto provázání.

To, že autorka často sahá po druhotných zdrojích, jí umožňuje činit **výtahy a sumarizace** z výtahů a sumarizací jiných – což je výborné pro vytváření přehledů na vysokých úrovních zobecnění. Příkladem tohoto nadání je text na straně 177.

Zajímavé propojení teorie a praxe činí z práce cenný zdroj informací. Bylo by užitečné, kdyby tento zdroj nezmizel bez užitku v archívech. Proto autorce doporučuji, aby výtah ze své práce, doplněný tabulkou výsledků dotazování a možná i malým slovníčkem vybraných pojmů, **publikovala**. Práce by se ostatně po rozsáhlém dopracování mohla stát jakýmisi „stručnými dějinami znalostí“ a bylo by účelné vynaložené úsilí tímto způsobem po nějaké době zúročit.

Posuzovanou práci vzhledem k aktuálnosti jejího tématu a poctivosti zpracování **jednoznačně doporučuji k obhájení** a paní Mgr. Olze Běhounkové k ní gratuluji.

Na Slivenci, 12. dubna 2008


Jiří Plamínek