

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Management znalostí a jeho přínos pro
organizaci**

**Knowledge management and its benefits for
organization**

Viktor Kulhánek

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Management znalostí a jeho přínos pro organizaci“

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

Plzeň dne 7. 5. 2021

v. r. Viktor Kulháněk

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Martě Noskové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce. Děkuji za cenné rady, připomínky a čas, který mi byl věnován.

Dále děkuji za ochotu firmám z Plzeňského kraje, které věnovaly svůj čas k vyplnění dotazníku k bakalářské práci.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1 Definice managementu znalostí..... | 8 |
| 1.1.1 Přínosy managementu znalostí | 10 |
| 1.2 Data, informace, znalost..... | 11 |
| 1.2.1 Data | 11 |
| 1.2.2 Informace | 12 |
| 1.2.3 Znalost | 13 |
| 1.3 Klasifikace a různé koncepce pojmu znalost | 15 |
| 1.3.1 Explicitní znalost | 15 |
| 1.3.2 Tacitní znalost..... | 15 |
| 1.3.3 Implicitní znalost | 17 |
| 1.4 Proces konverze a tvorby znalosti – model SECI | 18 |
| 1.5 Znalostní pracovník..... | 21 |
| 2 Zavádění managementu znalostí v organizaci | 24 |
| 2.1 Znalostní strategie | 24 |
| 2.1.1 Volba strategie | 26 |
| 2.2 Implementace managementu znalostí | 27 |
| 2.2.1 Obecný přístup k zavádění managementu znalostí..... | 28 |
| 2.2.2 Překážky zavádění managementu znalostí v ČR | 31 |
| 3 Management znalostí v českých organizacích..... | 32 |
| 3.1 Představení formy výzkumné metody..... | 32 |
| 3.2 Hodnocení využití managementu znalostí v organizacích v ČR | 32 |
| 4 Návrh k rozvoji znalostního managementu v českých organizacích | 48 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Neznalost a neuvívání managementu znalostí | 48 |
| 4.2 | Způsoby sdílení znalostí | 48 |
| 4.3 | Žádný znalostní pracovník..... | 49 |
| 4.4 | Nedostatky z hlediska řízení znalostí | 50 |
| | Závěr..... | 52 |
| | Zdroje | 53 |
| | Seznam obrázků | 55 |
| | Abstrakt | 56 |
| | Abstract | 57 |

Úvod

S rostoucím počtem organizací v České republice roste i konkurence. Aby se podnik udržel na trhu, musí disponovat konkurenceschopností. Jednou z nejefektivnějších konkurenčních výhod je řízení znalostí. Znalostní management je pojem, který je mezi organizacemi každý rok o něco více známý a používáný. Stále ale není zavedený ve většině organizací. Pokud je přínosný, implementovat by ho měl každý podnik bez ohledu na odvětví, či velikost podniku. To poměrně ztěžuje nevědomost a neoprávněné negativní hodnocení manažerů, kteří o takový management nemají zájem.

Cílem bakalářské práce je zjistit za pomoci výzkumu rozsah využití managementu znalostí v českých firmách. Tedy zjistit, zdali byl v určité firmě již zaveden či nikoliv, nebo se teprve zavádí. Dále jaký druh znalostí podnik používá, jak s nimi zachází a jestli je řízení znalostí pro firmu přínosné. Po zjištění těchto informací je možné začít s nimi pracovat. Díky tomu je možné analyzovat jak nedostatky, tak přínosy. Z toho vznikne návrh ke zlepšení, který dokáže zvednout management znalostí na vyšší úroveň. To znamená, že vzroste i konkurenceschopnost.

Nejprve bude představena všechna potřebná teorie ke snadné orientaci v této problematice. Důležité je si odpovědět na otázku, co je to management znalostí, co je znalost a jak se liší od dat a informací. V teoretické části budou stanoveny i přínosy, které uvedli autoři ve své odborné literatuře. To v následující části práce umožní porovnat teorii s praxí. Dále je zapotřebí zanalyzovat využití managementu znalostí v českých organizacích. Jako prostředek k analýze poslouží vytvořený a rozeslaný dotazník. Výstupem budou získaná data o využití managementu znalostí v potenciálních organizacích. Tyto informace budou znázorněny pomocí grafů. To poslouží k lepšímu zhodnocení situace, a navíc bude na první pohled zřejmé, zdali se teorie shoduje s praxí. Jako poslední část bude vytvořen návrh, který poslouží k rozvoji znalostního managementu v organizacích v České republice. Ten se zabývá především důvody, proč implementovat proces do podniků, ale i vyřešením hlavních nedostatků ve sdílení znalostí.

1 Definice managementu znalostí

Jak tomu většinou bývá, co hlava to jiný názor. To samé platí i u definic managementu znalostí. Neexistuje pouze jedna, je jich mnoho. Jednotlivé definice jsou mezi sebou více či méně odlišné, v souhrnu ale dobře ilustrují obsah předmětu. K objasnění si pár definic uvedeme (vlastní zpracování).

Poměrně volně definuje znalostní management Davenport. Označuje ho za „*systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu*“ (Economia, 2004).

„*Není to vytváření nějaké encyklopedie, která zahrne všechno, co kdy kdo znal. Při managementu znalostí jde spíš o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit*“ (Collinson & Parcel, 2005, s. 18).

Tato definice zkráceně říká „*Zaměřte se na ty, kteří znají*“. Tedy vyvrací tvorbu velkých skladišť informací. Větší hodnotu pro ni mají znalosti jednotlivých lidí. Pokud se takoví lidé shromáždí, nestačí pouze čekat, než se znalosti samy nahnou dotyčnému pod ruce. Musejí být dolovány, tedy jinými slovy, hledá se cesta ke zvýšení mobility těchto znalostí (Collinson & Parcel, 2005, s. 18).

„*Management znalostí je úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti*“ (Mládková, 2004, s. 19).

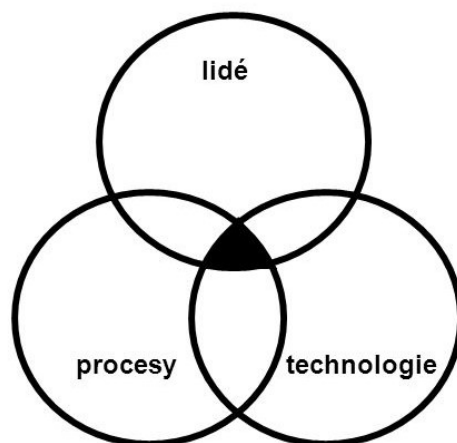
Tato definice časově navazuje na předchozí. Pokud máme zdroj znalostí, je nutné postarat se o to, aby konkrétní znalosti byly poskytovány tomu, kdo je ke své práci potřebuje. Další prioritou je, aby je měli ve správný čas, tedy zrovna když je potřebují a aby to byly právě ty znalosti, které potřebujeme. To se ale lehko řekne a těžko udělá. Praxe ukazuje, že takto jednoduchý požadavek dokáže být těžko splnitelný. Práce se znalostmi není většinou organizací cizí, mají s tím určité zkušenosti. To ale pouze když se jedná o pozitivní zkušenosti. Organizace totiž přistupují ke znalostem intuitivně a nevhodným způsobem. Jako příklad by mohl posloužit každý, kdo někdy popisoval proces práce. Pokud by se neuvažoval případ, kdy pracovník své znalosti z určitého důvodu tají, může se stát, že nějaký důležitý detail popisované činnosti bude opomenut. To může být z důvodu nedůležitosti pro pracovníka nebo se znalost stává takovou

rutinou, až ji nakonec pracovník považuje za automatickou. Pokud by se to vzalo z hlediska kvality, nachází se zde další příklad. Je více než pravděpodobný výskyt pracovníka v organizaci, který svou činnost zvládá lépe než jeho spolupracovníci. Lze se snažit jakkoliv, na to, proč tomu tak je, se nepřijde a společně s tím selžou i pokusy naučit to výborně i ostatní (Mládková, 2004, s. 19).

Když se ví, co je management znalostí, ví se, i co není. Rozhodně se nejedná o poslední výmysl konzultačních firem. Není to žádný přístroj, na tahání peněz z firem. Mělo by být jasné, že za jeho pomoci nelze mít plnou kontrolu znalostí, znalostních pracovníků a jednoznačný přístup ke znalostem. Dále není možné počítat se stoprocentním úspěchem při řešení rozhodovacích problémů. Jako poslední, nejedná se o informační systém. A proč? Protože když se řídí znalosti, pracuje se s lidmi, a ne s informacemi (Mládková, 2004, s. 21).

Management znalostí mezi sebou propojuje tři oblasti. Lidi, procesy a technologie. Je možnost dát je do společné rovnováhy. Management znalostí je totiž oblastí, ve které se tyto tři oblasti překrývají. Nejčastěji bývají vyznačovány třemi kruhy:

Obr. 1: Lidé, procesy a technologie



Zdroj: Collinson & Parcel (2005, s. 21)

Pozornost je tedy věnována třem propojením mezi kruhy. Jedná se o základní prvky úspěšného managementu znalostí. Těmi jsou spolehlivá společná technologická infrastruktura, která umožní sdílení znalostí. Dále propojení lidí, kteří mají každý jiné znalosti a jsou připraveni je mezi sebou sdílet. A jako poslední zavedené procesy,

jejichž výsledkem je jednodušší sdílení, ověřování a extrakce znalostí (Collinson & Parcel, 2005, s. 21).

1.1.1 Přínosy managementu znalostí

Pokud se organizace pečlivě stará o řízení svých znalostí, může být mile překvapena, kolik toho ví a zná a co všechno ví a zná. To ale nejsou jediné přínosy. Jako další může být například zvýšení produktivity, zisku a i flexibility. Dobrým příkladem je organizace Dow Chemical, která pochází ze Spojených států amerických. Po zavedení znalostních aktivit, zjistila úsporu ve výši 40 milionů dolarů. Lze tvrdit, že se nejedná o malou částku. Organizace by se neměly zaměřit pouze na velké investice. To, že je investice malá, ještě zdaleka neznamena malý přínos a pomalé docílení výsledku (Mládková, 2004, s. 19).

Přínosy znalostního managementu:

- rostoucí inovativní kapacita organizace – zde se užívání managementu znalostí nejvíce ukáže na využívání pracovníků i znalostí. S tím souvisí i nové dovednosti, které se projeví například výstupem nových produktů či služeb a celkovým zvýšením kvality,
- rostoucí reakceschopnost firmy – ta souvisí především s růstem výše zmíněné flexibility, správností a rychlostí rozhodování,
- zlepšení orientace firmy na zákazníka – udržení a získávání zákazníků je jedna z nejdůležitějších aktivit firmy. Navíc napomáhá i k rychlejší reakci na změnu požadavků na výrobek a jeho kvalitu,
- zlepšení dodavatelských sítí – efektivita dodavatelských řetězců roste, to samé platí i u integrace logistiky. Dodavatelsko odběratelské vztahy se utužují a trhy se snadněji udržují,
- rostoucí vnitřní kvalita – tím je myšlena například silná pracovní morálka a rostoucí provozní efektivita (Petříková Růžena, 2010, s. 255).

Jednotlivé přínosy jsou vnímané jako díly, které tvoří dohromady celek, hlavní přínos. Jedná se o konkurenční výhodu. Organizace se musí neustále zdokonalovat, hledat optimálnější řešení a na trhu neustále růst. Se změnou firem se mění také konkurenční

styl hry. Společnosti mají znalosti, protože vědí, že přinášejí výhody. Hlavní prioritou je ale najít správné způsoby, jak tyto znalosti co nejefektivněji využívat. Definice získání konkurenční výhody je následovná. Jedná se o podporu znalostního řízení, které obsahuje schopnosti koordinovat činnosti, snížit duplicitu znalostí a informací a reagovat na změny na trhu (Novotná, 2014, s. 26).

1.2 Data, informace, znalost

Aby se znalostní management chápal správně, musí být jistota v porozumění veškeré látky spojené s tímto vedením.

1.2.1 Data

Jako první je potřeba začít s daty. Za ta se považuje to, co může být vnímáno pomocí smyslů. Tím je myšleno všechno, co může být zaregistrováno sluchem, zrakem, hmatem, čichem a chutí. Výsledkem je získání prvotních dat. Dále mohou být data považována za objektivní fakta o událostech. Jejich vlastností je především dobrá struktura a většinou se vážou na nějakou technologii (Barták, 2006, s. 24).

Barták (2006) ukazuje, jak mohou být hodnocena data za pomoci kvantitativních a kvalitativních ukazatelů.

Kvantitativní ohodnocení za pomoci:

- nákladů – to znamená prostředků, které musí být vynaloženy, abychom je získali,
- rychlosti – tím je myšlený čas, potřebný na jejich získání,
- kapacity – tedy jak velký objem dat je k dispozici v daném momentu.

Kvalitativní ukazatele:

- disponibilita dat – k datům je možný přístup pokaždé, když je potřeba,
- korespondence – splňují všechny nároky, které jsou očekávány,
- readabilita – zprávě, která je v datech zakódovaná, vždy rozumíme, tedy snadnost, přesnost a rychlost vnímání.

Data existují nezávisle na lidském vědomí, tedy jinými slovy mají objektivní charakter. Existuje domněnka, že kvalita rozhodovacího procesu je ovlivňována právě množstvím dat. Srozumitelně, množství dat je přímo úměrné kvalitě rozhodovacího procesu. Tento

předpoklad ovšem není pravdivý. Jako dobrý příklad slouží supermarket. Každý supermarket sbírá data o prodaném zboží. Vědí tedy, jaké zboží se prodalo, za jakou cenu a v jakém množství. Co ale nevědí, je jaký zákazník si zboží koupil, co ho přimělo ke koupi daného produktu, proč si vybral zrovna tento konkrétní supermarket a proč dal přednost levnější variantě produktu. Odborníci pracující pro supermarket mohou tedy zjistit, kolik se konkrétního zboží prodalo, ale co už nikdy nezjistí, je vysvětlení, proč se prodalo. Nevědí totiž, co ovlivnilo konkrétní prodej (Mládková, 2005, s. 25).

Truneček (2004) se zabývá rozdělením dat v rámci informačního hlediska:

- Strukturovaná data – jedná se o fakta, atributy, objekty apod.,

-obvykle se zde pracuje s databázovými systémy, ve kterých se následovně používá hierarchie elementů pole> záznam> relace> databáze,

-dále už jsou vybírána jen ta data, která jsou potřeba.

- Nestrukturovaná data – vyjadřují se jako „tok bytů“ bez dalšího rozlišení,

-pro lepší vysvětlení slouží například obrázek, zvukové nahrávky, čísla nebo textové dokumenty,

-tato data lze chápat jako surovinu, která je potřebná k vytvoření informací.

1.2.2 Informace

Pokud člověk ví, co jsou to data, je už jeden krok od vědění, co jsou to informace. Jedná se totiž o data, kterým jejich uživatel přiřazuje důležitost a význam při interpretaci. A proč tak uživatel činí? Jsou to data, která se propojují s jeho potřebami a požadavky. Informace jsou relativní data a obsahují účel. Hodnota informace vychází u interpretačního procesu její transformace z dat. To je důvod, proč její charakter je subjektivní (Veber, 2000, s. 226).

Za informaci považujeme pouze ta data, která mají pro uživatele smysl, význam a účel. Vnímání informace uživatelem rozhoduje o tom, o jakou informaci se jedná. Může to být například informace potenciální, která je uložena v textu, na webových stránkách nebo v paměti mozku. Na opačné straně je informace aktuální, tedy taková, která funguje jako spínač paměťového centra, následně převede obsah do vědomí člověka a posléze do jednání (Barták, 2008, s. 22).

„Aktuální informace je tedy ta, která slouží uživateli k zabezpečení funkce systému. Je využívána k orientaci, je základem pro aktivní jednání, řízení, tj. zdokonalování a rozvoj systému“ (Barták, 2008, s. 22).

Jako se hodnotila data za pomoci kvantitativních a kvalitativních ukazatelů, tak i tady lze dané rozdělení použít. Pokud se uvažují kvantitativní ukazatelé informací, jedná se především o konektivitu a transakci. Pro lepší představu, například kolik mailů během jednoho dne jednotka obdrží nebo odešle a kolik dostane emailů za sedm dní. V rámci kvalitativního ukazatele se měří užitečnost, tedy zda je pro uživatele informace relevantní a do jaké míry. (Mládková, 2005, s. 25).

Podle Mládkové (2004) lze informaci z dat vytvořit několika způsoby:

- kontextualizací – kdy uživatel ví, za jakým účelem se data seskupují,
- klasifikací – uživatel ví, do jaké kategorie data spadají,
- kalkulací – za pomoci matematických a statistických metod se data analyzují,
- kondenzací – uživatel data sumarizuje,
- korekcí – data jsou opravena a neobsahují chyby.

Mládková (2005) také uvádí, že informace mají své hodnoty, ty závisí na dvou faktorech:

- na ceně, která se musí zaplatit pro získání informace,
- na osobním vztahu mezi uživatelem a informací.

1.2.3 Znalost

Jako nejdůležitější pojem zde vystupuje znalost. Často bývá zaměňována s informací, to ale není vůbec správně. Znalost neznamená vědět co, ale vědět jak, tedy jak s těmi daty zacházet. Dá se říct, že znalost je „informace v akci“. Nejedná se tedy o žádný informační systém za podpory informačních technologií. To ale neznamená, že s managementem znalostí nemá co dočinění, může být totiž nedílnou součástí (Barták, 2006, s. 31).

Pořadí vysvětlování nebylo náhodné. Důležité je, aby se postupovalo vždy ve stejném pořadí, jelikož na počátku jsou data, z těch pak vycházejí informace a z informací zase znalosti. Znalost má více definic založených na různých způsobech:

„Znalost chápeme jako proměnný systém se vzájemnou interakcí zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů“ (Veber, 2000, s. 228).

„Mění se systém zahrnující interakci mezi zkušeností, dovednostmi, vztahy, fakty, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem.“ (Mládková, 2005, s. 27)

Zde je vidět, že definice těchto dvou autorů mají stejný základ. Aby bylo jasné, co je to znalost, je dobré uvést další definici. Jako dobré vysvětlení může posloužit definice Trunečka (2004).

Obr. 2: Vzorec znalosti

Znalost je informace + x.

Zdroj: Truneček (2004, s. 19)

„Znalost je akce přispívající k fungování věci.“ Tuto větu jednoduše zobrazuje vzorec na Obr. 2, kde je snadno poznatelné spojení znalosti s akcí. Důležité je definovat si „x“, které tvoří zmíněnou akci. Jedná se o doposud nasbírané znalosti, dovednosti, zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých daná osoba žije to, v co věříme. Z toho vyplývá, že znalost se skládá z informace a například dovednosti informaci provést. Jako příklad je zde uvedený fakt, že vědomosti doktora nemohou být znalostmi, pokud je neumí využít v praxi (Truneček, 2004, s. 19).

Znalost má vztah s lidskou činností a emocemi, úzce se svazují. Počátek jejího vzniku je v lidské mysli, kde se pak i užívá. Je součástí rutin, procesů, praktik a norem organizace (Mládková, 2004, s. 25).

Podle Mládkové (2005) je znalost z informace vytvářena pomocí:

- srovnávání – nové informace srovnáváme na základě toho, co osoba zná z podobných či jiných situací,
- souvislosti – význam informace se hodnotí pro rozhodování a činnost,
- spojování – pokoušení se o nalezení vztahu ke znalostem, které již určitá osoba nebo jiní lidé mají,
- konverzace – člověk se pokouší zjistit, co si o informaci myslí druzí lidé,

Znalost se tedy vytváří v lidské mysli a její kvalita a význam se ohodnocuje za pomoci činnosti. Dále má subjektivní charakter, to má za následek složité odhalení a popsání vazby mezi znalostí a činností. Znalost navíc může být příliš křehká, díky tomu vzniká problém s její skladovatelností, která je ne vždycky možná. To samé platí i u transportování a vyjadřování pomocí technologie. Pokud se o to někdo pokusí, většinou to končí špatným vlivem na znalost, ta se může poškodit, a to znamená, že se i sníží nebo úplně znehodnotí její hodnota. Z toho je patrné, proč řízení znalostí není založeno na informačním systému, informační technologii, jako je řízení dat a informací. Na něčem ale založeno musí být, a to na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí, kterými nemůže být nikdo jiný než lidé (Mládková, 2004, s. 26).

1.3 Klasifikace a různé koncepce pojmu znalost

K pojmu znalost lze přistupovat z mnoha pohledů. Mohou se lišit podle jednotlivých autorů, kteří se tímto tématem zabývali. Jedním z nejrozšířenějších pohledů na věc dominuje *Nonaka a Takeuchi (1995)*. Jedná se o autory této klasifikace, kde se znalost rozděluje na explicitní, implicitní a tacitní.

1.3.1 Explicitní znalost

Jedná se o znalost kodifikovanou, kterou lze vyjádřit formálním jazykem. Jinými slovy, existuje možnost ji například nakreslit, napsat nebo znázornit za pomoci čísel, písmen, znaků a dále. Z toho je zřejmé, že ji lze formalizovat, přenášet, ukládat a skladovat. Zachycuje se nejčastěji v dokumentech, databázích a informačních systémech (Vymětal, Diačíková & Váchová, 2005, s. 213).

Lze ji také vyjádřit pomocí dat. Převažuje myšlenka, že neexistuje rozdíl mezi explicitní znalostí a informací. Jak jsme si řekli, jedná se o formalizovanou znalost, tedy vlastně o informaci. Proto dostává explicitní znalost častokrát podobu informace (Truneček, 2004, s. 17).

1.3.2 Tacitní znalost

Polanyi (1958) zmínil ve své knize fakt, že v hlavě toho má člověk více, než doopravdy dokáže říct. I když se zdá na první pohled zřejmé, o co se jedná, není jednoduché říct, co to konkrétně znamená. Uvádí se příklad, který k porozumění tématu pomáhá. Každá

osoba má v paměti tvář někoho blízkého a dokáže ji rozpoznat, i kdyby mu byly předloženy obličej celé země. Co ale nedokáže říct je, jak poznala obličej, který zná. To znamená, že většinu znalostí nelze vyjádřit slovy (Polanyi, 1966, s. 4).

Vytváří se za pomoci interakcí explicitních znalostí a zkušeností. Zkušenost v této interakci může nahrazovat také dovednost, intuice, představa, mentální model a další. Znalosti jsou svázány s akcí, postupy, idejemi, nápady, hodnotami, emocemi a dalším (Truneček, 2004, s. 17).

Jako příklad k porozumění této látce slouží příhoda s rozbitým automobilem. Řidič uvízne s rozbitým motorem na silnici a nemá potuchy, jak auto opravit. Zavolá automechanika, který přijede, koukne se pod kapotu a vymění malou součástku v motoru. Následně si automechanik řekne o velkou sumu peněz, což přijde majiteli automobilu podezřelé za tak malou součástku. Zeptá se, proč je oprava tak drahá. Dostane se mu odpovědi, že součástka stojí čtvrtinu ceny a zbytek platí za vyučenou osobu, která ví, kam co dát (Barták, 2008, s. 26).

Tacitní znalost se vyznačuje subjektivním charakterem, váže se na osobnost člověka. Nositelem nemusí být pouze jeden člověk, může jím být i skupina lidí, kde je tacitní znalost rozptýlena mezi jednotlivými členy skupiny. Spoluvytvářena je pak fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činnosti a činnosti organizace, ve které jsou zaměstnanci (Truneček, 2004, s. 17).

S vyjádřením a přenášením právě této znalosti bývá velký problém. Člověk, který je jejím nositelem, nemusí mít o její existenci nejmenší potuchy, je totiž uložena v podvědomí. Jedná se o takovou znalost, která odchází z firmy společně se zaměstnancem, který dostal například vyhazov. Z toho plyne, že jsou vysoce osobní a obtížně se formalizují. Aby mohly tyto znalosti opustit hlavu, je zapotřebí fyzická a časová blízkost s nositelem znalosti. Bohužel právě tacitní znalost, se svým speciálním charakterem a schopností sdílení, předurčuje úspěch a neúspěch našeho jednání (Hroník, 2007, s. 88).

Konkrétně Nonako a Takeuchi mají za to, že tacitní znalost lze převést na explicitní, tedy ji formalizovat. Opačný názor zastává autor Polanyi. Jelikož je tacitní znalost osobní, formalizovat ji a předávat ji je velmi složité, své kořeny má totiž hluboko

v činnosti, angažovanosti a účasti na konkrétní činnosti. Pokud se pokusíte znalost zformalizovat, akorát ji zničíte (Mládková, 2005, s. 30).

Obr. 3: Explicitní a tacitní znalosti



Zdroj: Hroník (2007, s. 88)

Vztahy mezi explicitními a tacitními znalostmi jsou dobře zobrazitelné na obrázku ledovce. Explicitní znázorňují vrchol ledovce, který kouká z vody. Jsou tedy viditelnější a slyšitelnější. Naopak tacitní znalosti jsou skryté, tiché a je jich mnohem více než těch, které lze formulovat nahlas. V mnoho případech organizace nedokáže využít všechny znalosti, které má (Hroník, 2007, s. 88).

1.3.3 Implicitní znalost

Označuje se jako tichá znalost, kterou lze formalizovat. V pojetí Nonaka a Takeuchi se jedná právě o tacitní znalost, která je formalizovaná. Jedná se tedy o znalost, u které je možné předpokládat, že nějakým stylem půjde zakódovat a zjednodušit do podoby znalosti explicitní. Tyto znalosti se získávají především z praxe a zkušeností, ovšem je velmi obtížné je formalizovat a poskytnout ostatním. Stává se, že časem začneme brát implicitní znalost jako samozřejmost, přitom se jedná o něco, co druhý člověk nemusí vůbec zaregistrovat nebo to pochopit (Truneček, 2004, s. 17).

Jedná se o sdílené znalosti, které mají částečně i emocionální povahu. Také mají blízký vztah k postojům (Hroník, 2007, s. 37).

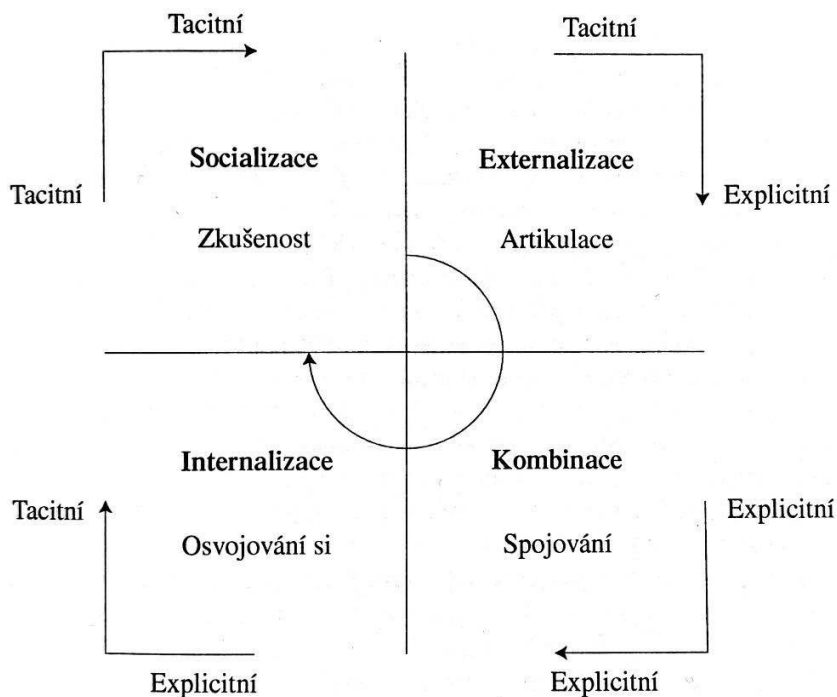
1.4 Proces konverze a tvorby znalosti – model SECI

Nejdůležitější je zde rozumět tomu, co jsou to explicitní, tacitní a implicitní znalosti. Znalostní management pracuje jak se znalostí tacitní, tak s explicitní. To zdokonaluje výkon organizace (Ragab & Arisha, 2013, s 36).

Pokud je zcela jasné, co tyto pojmy znamenají, přichází na řadu model SECI. Ten popsali stejní autoři, podle kterých jsme si znalosti rozdělili, tedy Nonaka a Takeuchi. Model tvorby znalosti byl objeven v roce 1991 a díky své užitečnosti se dočkal uznání (Bureš, 2007, s. 48).

Tento proces říká, že znalost je vytvářena v interakcích mezi jedinci a rozdílnými typy a s obsahem znalostí. Celkem existují čtyři způsoby, jak může tvorba probíhat. Těmi jsou socializace, externalizace, kombinace a internalizace. Tyto čtyři typy tvorby nových znalostí se v organizaci vyskytují společně a dohromady tvoří takzvanou znalostní spirálu. Na jejím počátku se vyskytuje nová tacitní znalost na úrovni jednotlivce. Jako další se tato znalost přemění na explicitní znalost, ta se následně standardizuje a rozšiřuje se po celé organizaci. Znalost se tedy ocitne v rukou dalšího zaměstnance, který ji použije na jiném místě v organizaci k odvedení práce. Jelikož každá osoba má jiný pohled na danou situaci, může se stát, že znalost, kterou jedinec obdržel, vede ke vzniku další nové znalosti. Tím pádem spirála začíná znovu a s jejím opětovným začátkem dochází k rozšíření znalostní základny organizace (Truneček, 2004, s. 21).

Obr. 4: Znalostní spirála



Zdroj: Truneček (2004, s. 21)

Čtyři způsoby tvorby znalosti mají definice následovné. Písmeno E bude zastupovat explicitní znalost a písmeno T tacitní znalost.

1. Socializace

Tvorba nové tacitní znalosti ze staré znalosti tacit T x T. Jedná se o případ, kdy jednotlivec na základě svých vnitřních tacitních znalostí získá novou tacitní znalost. Znalost je v takové podobě, která je nedostupná pro organizaci. Vlastní ji totiž subjekt, tím pádem není pro organizaci komunikovatelná. Zůstává pouze na úrovni jedince. Tvorbu a přenos tichých znalostí pomocí tichých znalostí nazýváme sdílení. Často se uvádí příklad na takzvaném učňovství, kdy učeň se učí jako první za pomoci slov, učebnic, sledování práce mistra. Od mistra se postupně začíná učit jednodušší a dále i složitější činnosti, až nakonec začne přebírat jeho tiché znalosti. Řídit tento proces je velice složité a komplikované (Truneček, 2004, s. 21).

Aby byl proces co nejrychlejší, je potřeba vybudovat místo, kde budou optimální podmínky pro růst. Například společnost Honda pořádá brainstormingové kempy, kde se vedou odborné diskuse ohledně vyřešení nejrůznějších problémů. Vše probíhá mimo pracoviště a k debatě může přispět kdokoli, bez ohledu na

pracovní pozici. Kempy neslouží pouze k vynalézání nových produktů, v potaz je bráno i zlepšení v managementu a reklamě (Dalkir, 2011, s. 67).

Další pozorování, imitace a procvičování může být povzbuzeno konáním workshopů, seminářů a konferencí (Gupta, Iyer, & Aronson, 2000)

2. Externizace

Ze staré tacitní znalosti vytvořit novou explicitní znalost T x E. Pro externizaci je důležité tacitní znalost formalizovat do takové formy, která je přístupná a srozumitelná do míry, která usnadní sdílení šíření znalosti po celé organizaci (Vondra, 2017).

Do určité míry tuto tvorbu musí zprostředkovat jiný člověk, než je vlastník původní tacitní znalosti, protože svoji znalost většinou nezvládne zpracovat do takové formy, kterou by mohl pochopit. Pokud to řekneme jednoduše, dovede vlastníka k jeho znalosti a tím rozšíří znalostní základnu organizace. Při externizaci tichou znalost formalizujeme a vyjadřujeme pomocí explicitní znalosti. Pokud je tento proces úspěšný, lze očekávat, že tichá znalost bude v upravenější formě. Tím pádem se s ní bude lépe pracovat, a navíc se vytvoří základna pro tvorbu nových znalostí. Externalizace se uskutečňuje pomocí metafor, analogií a modelů. Jako podpůrná činnost se nejčastěji používá vyprávění příběhu (Truneček, 2004, s. 21).

Kimizi Dalkir (2011) uvádí jako příklad výrobce tiskáren Canon. Tato firma navrhla mini-kopírku, která slouží převážně k osobnímu užití. Kvůli tomuto segmentu trhu bylo zapotřebí, aby náklady byly nižší a zákazníci si ji mohli dovolit. Cenový problém byl v tiskovém válci, který se skládá z hliníku, proto byly náklady tak vysoké. Při brainstormingu vedoucí donesl na zasedání plechovky piva. Člen týmu si ale nenechal ujít fakt, že plechovky se také skládají z hliníku a ke všemu z nich plynou nižší náklady. To pomohlo k dosažení optimální ceny pro předem zvolený segment.

3. Kombinace

Tvorba nové explicitní znalosti ze staré explicitní znalosti E x E. Části nebo celek explicitních znalostí se použijí k vytvoření nové explicitní znalosti. Jedná se tedy o spojování explicitních znalostí, nikoliv o rozšíření znalostní základny (Vondra, 2017).

Znalost se nekombinuje jen za pomoci dokumentů, telefonických rozhovorů, ale také za pomoci osobních schůzek a nejrůznějších setkání. Kombinace se odehrává ve třech úrovních. První je sběr a kombinace explicitních informací a následně vytváření nové znalosti. Jako druhý je pokus o rozšíření znalosti a za třetí je rozšíření po celé organizaci (Truneček, 2004, s. 21).

Zde se příklad týká vynalézání nového POS systému. Podstata byla v tom, aby se nesledoval pouze prodaný produkt ale i informace o zákazníkovi. Pokud by se podařilo inovaci zavést, firma bude dostávat přímé informace, které poslouží marketingovému oddělení. To by mělo pozitivní dopad na produkt, služby a různé ekonomické modely (Dalkir, 2011, s. 68).

4. Internalizace

Ze staré explicitní znalosti vytvořit novou tacitní znalost E x T. Tato tvorba znalostí se vyznačuje tím, že probíhá na individuální úrovni. Má přínos pro jednotlivce to, co ale nemá, je bezprostřední dopad na znalostní základnu celé organizace. Při tomto způsobu tvorby se přepokládá učení se v průběhu činnosti. To má za výsledek vznik mentálních modelů a dále se rozšíří subjektivní vlastnosti (Truneček, 2004, s. 21).

Jako příklad internalizace mohou být nové znalosti, které si student odnese z přednášky (Vondra, 2017, s. 28).

Rozdílný příklad internalizace je firma General Electric. Ta vynalezla systém, který zpracovává a zálohuje všechny stížnosti a dotazy zákazníků do databáze. Přístupná je všem zaměstnancům a pomáhá jim rychleji vyřešit problém s novými zákazníky (Dalkir, 2011, s. 69).

1.5 Znalostní pracovník

Peter Drucker definoval znalostního pracovníka jako osobu přijímající a nesoucí odpovědnost za rozhodování a vlastní přispění, tedy takovou, která má velký vliv na podávání výkonu a dosahování výsledků organizace (Management Press, 2008).

Jedná se o člověka, který vlastní specifickou znalost nebo celý soubor znalostí. Pokud je zřejmé, že organizace si dané znalosti nemůže opatřit jiným způsobem, tedy neexistuje znalostní pracovník se stejnou znalostí, vyplývá z toho, jak je právě tento pracovník pro organizaci důležitý, konkrétně jeho znalosti (Mládková, 2005, s. 49).

Znalostní pracovník může být například fyzioterapeut. Takový, kterého navštěvují všichni vrcholoví sportovci, protože je nejlepší ve svém oboru. Prosperuje svými dovednostmi, pracuje vlastníma rukama a má znalosti, které neustále přibývají dalším studiem (Truneček, 2004, s. 22).

Je více než zřejmé, že například uklízečka nezachrání tolik životů jako doktor. Úklid v pracovních prostorech je ale podstatným faktorem k chodu zařízení a je potřebné provádět ho často. Zařízení, která čistí, mohou mít určitá rizika poškození při údržbě, a to jsou právě ty znalosti, kterými uklízečka disponuje. Proto je více než pravděpodobné, že při snižování počtu zaměstnanců ve firmě by jako první byl propuštěn konstruktér s vysokoškolským vzděláním právě místo uklízečky. Šance, že najdete stejně kvalifikovanou uklízečku, je menší, než kdybyste hledali konstruktéra s vystudovanou vysokou školou (Mládková, 2005, s. 50).

Chidambaranathan & Swaroopani (2015) tvrdí, že výsledky studie prokazují neexistenci vztahu mezi aktivitami znalostního managementu a pohlavím, věkem, vzděláním či národností. Tyto zaměstnanecké faktory mají ovšem výjimku, pokud se jedná o kategorii, do které spadá vládní instituce. To znamená, že ve vládě může být efektivita organizace těmito faktory ohrožena (Chidambaranathan & Swaroopani, 2015, s. 762).

Mládková (2005) uvádí charakteristické rysy znalostního pracovníka:

- má důležitou znalost pro organizaci, může být jediný, kdo ji v organizaci má,
- znalost dokáže přeměnit do praktické formy a vykonat ji,
- znalost má buď částečně v podvědomí a neví o ní nebo se ji ostatní nemohou naučit, nebo ji nemohou či nesmí znát,
- často pracuje duševně,
- rozhoduje o tom, zda bude firma úspěšná nebo naopak,
- odejde-li pracovník, odejdou i znalosti,
- vhodným způsobem řízení se zvyšuje produktivita znalostních pracovníků.

Problém řízení a zavádění znalostního managementu je nutné řešit pouze tehdy, když jsou všechny složky organizace přítomny. Aby vše bylo výtečné, je potřeba vynaložit velké úsilí a bezchybnou kooperaci. Pokud se jedná o velkou organizaci, je nutné vytvořit nová organizační uskupení, nebo pracovní skupiny. Ty by se měly zaměřit

především na péči o znalosti, protože jsou pro ně klíčové. K identifikaci důležitých rolí přispěli Davenport a Prusak (1998) svojí prací, která se zabývá rozdělením na čtyři základní kategorie, znalostně orientovaný personál, specialisté pro znalostní management, manažer znalostních projektů a ředitel pro znalostní management (Grublová, 2009, s. 44).

Jelikož přibývá množství znalostních pracovníků na všech pracovních úrovních, manažeři se musí učit řešit problém, jak je řídit. Zde se nedá vést tradičními způsoby (Mládková, 2005, s. 50).

Mládková (2005) ve své knize popisuje otázky manažerů, kteří pracují se znalostními pracovníky:

- Jak přikazovat někomu, kdo ví o své práci více než manažer a jak ho kontrolovat?
- Jak přikazovat a kontrolovat něco, co je v hlavě pracovníka a je částečně podvědomé, kdy často ani sám pracovník o tom neví?
- Jak kontrolovat kvalitu produktu, když není v manažerových silách ji jakkoliv změřit či porovnat?

2 Zavádění managementu znalostí v organizaci

2.1 Znalostní strategie

Pokud se organizace rozhodne využívat management znalostí a řídit své znalosti ke zlepšení efektivnosti, dle Mládkové (2005), by měla zajistit následující činnosti:

1. Určit si znalostní strategii,
2. Zjistit do jaké skupiny spadá jejich organizační struktura,
3. Určit si cíl managementu znalostí a jak budeme jejich dosažení měřit,
4. Určit v jaké fázi zavádění znalostního managementu se nachází,
5. Postarat se o veškeré pravomoci, zodpovědnosti a obsadit klíčové pozice spojené s managementem znalostí,
6. Ohodnotit trh znalostí v organizaci a odstranit hlavní neefektivnost,
7. Vytvořit prostředí vyhovující pro management znalostí,
8. Zabezpečit prostředky a nástroje potřebné pro práci s explicitními znalostmi a jejich řízení
9. Zabezpečit prostředky a nástroje potřebné pro práci s tacitními znalostmi a jejich řízení,

Pokud se bude brát v potaz pořadí těchto bodů, vždy by se mělo začít určením znalostní strategie a následně zjistit, v jaké skupině se naše organizační struktura nachází. Další body už nemusí být nutně v tomto pořadí. Je tomu tak proto, že první a druhý krok má největší vliv na způsob řízení znalostí v organizaci (Mládková, 2005, s. 125).

Aby strategie zavádění znalostního managementu byla bezchybná, musí dodržovat několik základních principů, těmi jsou neustálý rozvoj báze znalostí, péče o znalostní komunitu, péče o prostředí podporující kooperaci při tvorbě a sdílení i užití znalostí. K lepšímu vyobrazení problematiky slouží příklad, kdy auditorská firma KPMG zavádí znalostní management. Tento je spjatý s následujícími klíčovými body. První se týká lidského zdroje, který by měl být motivovaný a znalostně orientovaný. Druhým bodem jsou procesy zahrnující benchmarking a audit, tvorbu strategie, implementaci nových systémů a sítí. Dále náplň strategie, na které se podílí i tvorby map znalostí, implementace politik a měření intelektuálního kapitálu a v poslední řadě informační technologie podporující strategii managementu znalostí (Grublová, 2009, s. 46).

Dělení znalostí na explicitní a tacitní není samoúčelné. Z objasnění rozdílů v jejich formě vplynuly rozdílné nároky na práci i řízení. Jelikož mají tyto jednotlivé znalosti rozdílné požadavky na řízení, je potřeba při rozhodnutí o řízení znalostí určit si, zda jsou pro organizaci prioritní explicitní, nebo tacitní znalosti. Samozřejmě většinou pracuje s oběma těmito znalostmi, ovšem jedna z nich je pro ni zásadní. Je zřejmé, že atomová elektrárna bude mít jiné potřeby než organizace z jiného odvětví, jako je například škola. Aby organizace měla úspěch, je nutné najít optimální znalost, která bude splňovat podmínky. K tomu slouží kvantitativní výzkumy zabývající se správnou volbou formy znalosti. Je nutné řádně určit potřebné informace a znalosti a v jaké kvantitě a kvalitě by se měly vyskytovat. Dále by si organizace měla identifikovat potenciální rizika, úzká místa, priority, možné příležitosti a mnohé další. Tohle všechno může ovlivnit výběr strategie a je potřebné věnovat tomu dost pozornosti (Hansen, 1999).

Při zjednodušení systému, lze rozdělit organizace do dvou skupin tak, jak uvádí ve své knize Mládková (2004):

- První skupina – strategie kodifikační

Jedná se o organizaci pracující se znalostmi v explicitní formě, tedy jako s informacemi. Tyto organizace fungují na systému zachycení a ukládání informací do elektronických úložišť. To znamená, že se tvoří rozsáhlé databáze, ve kterých se nachází nespočítatelné množství dat. Podle konkrétních úkolů se data mezi sebou následně kombinují. Když je zřejmé, že se pracuje se znalostmi jako s informacemi, není překvapením orientace strategie na budování kvalitního informačního systému. Ten zajišťuje odpovídající potřebu zaměstnanců tak, že veškerá data jsou vždy k dispozici (Ragab & Arisha, 2013, s. 878).

Organizací, která spadá do této skupiny, může být například podnik založený na opakovaných postupech nebo na produktu či službě, která se mění jen v malé míře. Důvod změny může být změna požadavku zákazníka. Používání informací stále dokola má za příčinu snižování nákladů celé organizace. Kvůli rozšířené databázi organizace zaměstnávají pracovníky, kteří jsou schopni pracovat s počítači a generovat znalosti z databáze (Mládková, 2004, s. 48).

- Druhá skupina – strategie personalizační

Jedná se o organizaci pracující se znalostmi v tacitní formě. Takovéto firmy často spolupracují s experty. Jejich prioritou se stává budování kultury a klimatu podporujícího spolupráci, důvěru a snaží se vytvářet pevné lidské sítě. Do druhé skupiny spadají organizace, které přistupují ke každému produktu nebo službě individuálně. To znamená, že každý výstup je rozdílný a databázi nemá smysl vytvářet. Do databáze by pouze přibývaly informace, ale k novým produktům by to nijak nepomohlo (Mládková, 2004, s. 48).

Jelikož přeměna explicitních znalostí na tacitní je vysoce nákladná a nedoporučuje se, nabízí se podpora sdílení znalostí. Od toho se odvíjí přímá komunikace mezi pracovníky, pracovní setkání, schůze a další. Neinvestuje se tedy do velkých databází ale do nového kvalifikovaného lidského zdroje. Ten je nositelem určitých znalostí, po kterých se organizace poptává (Ragab & Arisha, 2013, s. 878).

2.1.1 Volba strategie

Rozdělení strategie na kodifikační a personalizační ulehčuje výběr organizaci. Ovšem nezáleží pouze na tom, s jakými znalostmi se pracuje. Organizace musí dbát na výši nákladů vyplývajících z používání strategie. Je bráno v potaz, kolik toho chce a může daná jednotka investovat a jaká bude návratnost (Mládková, 2005, s. 129).

Používáním rozsáhlé databáze se náklady postupem času minimalizují, ale pořízení takové databáze je velmi nákladné a je potřeba vynaložit i nějaké peníze na údržbu. Pokud budeme uvažovat personalizační strategii, nákladnost se projeví u platů expertů. Je důležité vybrat správného experta, který má správné znalosti a zkušenosti, aby se investice do nich vrátila. Platit jim budete například cestování nebo další studium. Nákladné je také vytvoření správného prostředí, ve kterém se budou co nejlépe sdílet znalosti (Mládková, 2005, s. 129).

Aby znalostní management měl význam, strategie musí vycházet z podnikové strategie a cílů. Manažeři díky tomu pochopí, kdo je potenciální zákazník, jaké má potřeby a jaký výstup organizace poskytuje. Manažeři jsou ti, co svým pracovníkům nakazují, s jakými znalostmi se bude pracovat. Také by měli sledovat a zjišťovat, zda mají jednotlivé části

organizace stejné potřeby. Z toho usoudí, jakým směrem se bude znalostní strategie uchylovat (Mládková, 2005, s, 130).

Neměli bychom zapomenout ani na organizační strukturu a typ organizace. Z rozdílných struktur vyplývají rozdílné možnosti řízení znalostí a informačních toků (Mládková, 2005, s, 130).

2.2 Implementace managementu znalostí

Nejedná se o jednoduchý úkol, zavést management znalostí do organizace je poměrně náročné. Z toho lze vydedukovat, že je to i nákladné, nicméně velmi důležité pro existenci organizace. Implementace znalostního managementu se charakterizuje za pomoci výchozích poznatků, které zdůrazňují skutečnost, že management znalostí:

- je nutné zaměřit na ty aktivity, které podporují realizaci podnikatelské strategie,
- převyšuje bariéry jednotlivých útvarů a je mnoho zúčastněných pracovníků,
- může obsahovat nevyjasněné a rozsáhlé následky,
- nemá žádné jednoznačné či univerzální řešení,
- k dosažení určeného stavu vede dlouhá doba, roky,
- k celé této problematice je potřeba přistupovat jako k řízení rozsáhlé procesní změny (Vymětal, Diačiková & Váchová, 2005, s. 260).

Implementace znalostního managementu se neobejde bez podpory vrcholového managementu. Pro zavedení by se mělo vytvořit optimální prostředí, kvůli změnám, které vznikají v důsledku zavádění, ty poté probíhají najednou v celé organizaci. K zajištění efektivního zavedení slouží určité metodiky, které obsahují doporučení pro určitou organizaci. Aby tyto metodiky fungovaly, je zapotřebí držet se těchto obecných požadavků, které jsou uvedeny v knize Vladimíra Bureše (2007):

- musí jasně deklarovat soubor hodnot, na nichž je založena, tedy těch, kterých chce docílit (minimalizace nákladů a doby řešení a zahrnutí sociálních aspektů),
- musí určovat postup řešení, díky kterému bude možné zavádění znalostního managementu plánovat (čas, lidé, finance),
- musí určovat priority řešení (co a kdy je důležité),
- měla by doporučovat metody, techniky a nástroje, které je vhodné použít v jednotlivých fázích řešení.

2.2.1 Obecný přístup k zavádění managementu znalostí

Existuje několik metodik zavádění znalostního managementu, jako je například model D + G, obecný přístup k zavádění znalostního managementu nebo zavádění znalostního managementu podle Vymětala, Diačikové a Váchové (2005). Mezi nejpoužívanější patří obecný přístup k zavádění managementu znalostí, který bude dále rozepsán a vysvětlen pro lepší pochopení.

Rozděluje se do 5 fází:

1. Přípravná fáze

I když se jedná o první fázi, neznamená to nulovou rizikovost. Většina organizací má zkušenosti s podceněním dané situace a ví, co to v konečné fázi obnáší. Na počátku totiž management znalostí nepůsobí jako něco nového. To má za následek vznik skepticismu a řad nedorozumění (Mládková, 2004, s. 85). Je tomu tak díky jeho skrytým i zcela zjevným námitkám. V této chvíli se potvrzuje důležitost vrcholového managementu. Aby tato fáze nebyla obtížná, je zapotřebí dohled z vyšší pozice. Právě tento pracovník musí vzbudit zájem v rozhodujících pracovnících o management znalostí. Měl by se vyznačovat především výtečným mocenským postavením a jednoznačnou podporou. Díky tomu žádní podřízení danou situaci nepodcení. Svě podřízené by měl dostat na svou stranu a vysvětlit pečlivě, co management znalostí obnáší, co je pro něj potřebné, a jaký z toho plyne výsledek. V tomto období je vhodné pořádat školení pro příslušné pracovníky, vzájemné otevřené diskuze, účast na konferencích ohledně tohoto tématu a přednášky od osob, které jsou v zavádění zkušené. Úkolem první fáze je tedy vysvětlení a definování znalostí, stanovení zásad, dále také výhody zavádění a vysvětlení, proč se firma rozhodla vést své znalosti. Důležité je ukázat, jaké výhody management znalostí přinese pro celou organizaci i pro jednotlivce. Před podřízenými by se neměla žádná pozitiva skrývat. Konec této fáze spočívá v rozhodnutí, zda projekt zavádění se zahájí, nebo veškeré aktivity ukončí. Pokud se organizace rozhodne pro zahájení, je přínosné určit manažera, který bude odpovědný za všechny znalostní aktivity (Truneček, 2004, s. 64).

2. Fáze poznávací

Zde se fungování znalostního managementu popisuje do větší hloubky. Prioritou této fáze je formulace strategie managementu znalostí. Ta by měla být v úplném souladu s celkovou strategií organizace. Jinými slovy je důležité zajistit, aby mezi řízením znalostí a celkovým systémem řízení podniku bylo znaménko rovná se, tedy aby nic nenarušilo cíl podnikání a způsob práce organizace. Pokud se v definici strategie vyskytuje malá nejasnost nebo chybička, představuje to zábranu, která stojí v cestě zavedení managementu znalostí (Mládková, 2004, s. 86).

V této fázi se počítá s osobami, které už byly v kontaktu s managementem znalostí a v rámci tohoto tématu dokážou vyřešit určité úkoly. Z těchto osob se následně vytvoří mezifunkční týmy, které představují centrum šíření myšlenek a propagace zavádění. Tyto skupiny mají na starost přípravu pilotních projektů, které následně řídí a propagují (Truneček, 2004, s. 64).

Pilotní projekty se dělí na dva typy, jedná se buď o strategický charakter, nebo o menší lokální typ. Rozdíl je především v rizikovosti. První typ je více rizikový, pod tímto projektem si lze představit například zavádění nového výrobku. Oproti tomu dílčí projekty jsou méně rizikové. Jejich hlavní výhodou je výuková služba pro organizaci. Je naprostou nezbytností, aby projekt byl v úplném souladu s podnikáním firmy. Kdyby tomu tak nebylo, podepíše se to na organizaci. Ta díky takové chybě nebude mít schopnost přesvědčit všechny své pracovníky o efektivnosti a účelnosti projektu. Není možné, aby pilotní projekt existoval nevědomky. Vrcholový management vždy musí udělit souhlas, pokud je to možné, souhlas by měl být i od vlastníka. Celá tato fáze se zakončí zahájením pilotního projektu, který se v této fázi připravil (Truneček, 2004, s. 64).

3. Pilotní projekty

V této fázi by se organizace měla ujistit, že už začala s řízením znalostí a rozpracováním základní metodologie managementu znalostí. Nutné je zmapovat doposud získané znalosti na základě informací o zaměstnancích. Nemělo by se vycházet z dosavadních informací, protože nemusí být pravdivé, jsou totiž častokrát zastaralé, neúplné a zpracovávají se za jiným účelem. Pro organizaci jsou důležité informace o neformálních komunitách, ty ale většinou chybí.

Hlavní priorita je, aby všechny pilotní projekty naplnily své předem stanovené cíle a přesvědčily pracovníky o výhodách managementu znalostí (Truneček, 2004, s. 65).

Výsledkem této fáze by mělo být rozhodnutí, které může nabývat tří podob. Pokud v projektu převažují negativa, utlumí se a opustí se veškeré znalostní aktivity. V opačném případě se vytvoří oficiální, schválená a podporovaná znalostní strategie. Aktivitám, které jsou v plánu, se poté přidělí potřebné zdroje. Pokud se organizace nachází na pomyslném středu mezi těmito situacemi, může využít třetí variantu. Tou je zaměření se na vylepšení současné oblasti znalostí a nepouštění se do dalších náročných kroků. Rozhodnutí mezi těmito variantami musí být jednoznačné a jasné (Mládková, 2004, s. 87).

4. Rozšiřování a podpora

Zde se management znalostí stává celopodnikovou záležitostí. V této fázi je nutné stanovit jasná pravidla spolupráce pro celý podnik, dále zodpovědnost za dokumenty, dohody, poskytování a platbu za znalosti. Aby se mohla měřit úspěšnost, je nezbytné určit nástroje k jejímu měření. Rozšiřování managementu je těžkým úkolem pro velké firmy a organizace působící globálně. Příkladem jsou jednotlivé části firmy, které nemívají jednotné IS/TI nebo státy s rozdílnou kulturou a komunikací. Rozdílný může být i vztah k tacitním znalostem. Těmto problémům lze předcházet komunikací a pravidelnými schůzkami. (Truneček, 2004, s. 65).

S růstem výhod managementu znalostí, přibývají noví pracovníci, kteří se chtějí také účastnit. V této fázi se doporučuje spolupráce s odborníky, protože pracovníky je potřeba zaškolit v práci se znalostmi, pomáhat jim v učení, sdílení a komunikaci. Nejedná se o jednoduchou fázi. Trvá déle než ostatní, protože je nutné vytvořit bezchybně fungující znalostní strategii, na kterou lze navázat taktiky a metody. Pracovníci musí být co nejčastěji školeni. Manažeři by se měli ujistit, zda metody doopravdy používají a dále rozvíjejí. K další fázi se nepostupuje, dokud se práce se znalostmi nestane každodenní činností (Mládková, 2004, s. 88).

5. Institucionalizace

Každodenní práce se znalostmi se stává součástí podnikání a podnikatelského modelu organizace. Proto jsou znalosti pro podnik důležité a je zapotřebí vytvořit na ně speciální rozpočet (Truneček, 2004, s. 66).

Řízení znalostí má přímý vliv na organizaci, to mění její charakter. Z tohoto důvodu má firma důležitý úkol vytvořit a udržet rovnováhu mezi obecným rámcem řízení a potřebami jednotlivých částí organizace (Mládková, 2004, s. 89).

Jako příklad slouží Národní banka, kde jednotlivé divize měly rozdílný přístup ke znalostem a došlo tak k vykojení systému. 5. fáze nezákončí celý proces implementace, protože podnik se musí nepřetržitě vyvíjet a zlepšovat. Neustálý růst ovlivňují kritické faktory úspěchu, jako je například angažovanost a důvěryhodnost manažerů, motivace a schopnost inspirovat, konzistentní strategie a vize, vhodný způsob práce s odporem a komunikace (Mládková, 2004, s. 89).

2.2.2 Překážky zavádění managementu znalostí v ČR

Každá organizace musí brát na vědomí existenci překážek a bariér. Ty dokážou proces implementace dostatečně zkomplikovat. Neodkladným krokem je analýza, která slouží k identifikaci a pojmenování hrozeb. Ty buď brání v rozšíření, brzdí je, nebo přímo znemožňují (Vymětal, Diačiková & Váchová, 2005, s. 278).

Klíčové překážky implementace znalostního managementu v ČR uvedli Vymětal, Diačiková a Váchová (2005):

- nynější stav organizace,
- odmítání znalostních pracovníků,
- nevyhovující podniková kultura a personální politika,
- nedostatečné ovlivňování vzdělávacího procesu v podniku i mimo něj.

3 Management znalostí v českých organizacích

3.1 Představení formy výzkumné metody

Stěžejní bod praktické části bakalářské práce je dotazníkové šetření, jehož hlavním cílem je analýza využití managementu znalostí v České republice. Na základě definic znalostního managementu, které jsou vymezené v teoretické části, byl vytvořen online dotazník v aplikaci Google Forms, určený výhradně pro české organizace. Za pomoci databáze Albertina byli vytrženi patřiční respondenti, kteří splňovali stanovené podmínky. Jelikož v České republice působí na trhu tisíce firem, šetření bylo realizováno pouze na území Plzeňského kraje. Tento region tedy slouží jako zastupitel pro celou Českou republiku. Počet potenciálních respondentů se pohyboval okolo čísla 147 tisíc. Dotazník byl emailem rozeslán jen do živých podniků. Žádost o vyplnění obdrželo 800 podniků.

Celkem se vrátilo 130 odpovědí. To znamená, že 16 % dotazovaných podniků vyhotovilo šetření. Položeno bylo dohromady jedenáct otázek. Ovšem některé otázky byly určeny pouze pro respondenty, kteří mají znalostní management v podniku zavedený. Mohlo se tedy stát, že někteří respondenti zodpověděli o několik otázek méně než ostatní.

Získané odpovědi jsou vyobrazeny pomocí grafů, aby lépe znázorňovaly konečný výsledek. Na základě těchto grafů lze zhodnotit využití managementu znalostí v organizacích v ČR.

3.2 Hodnocení využití managementu znalostí v organizacích v ČR

Otázka č. 1 - Jaká je velikost organizace, ve které pracujete?

První otázka v dotazníkovém šetření slouží k tomu, aby byla zřejmá základní charakteristika podniku. Velikost organizace je zde posuzována dle počtu zaměstnaných pracovníků. Každá odpověď obsahuje vysvětlivku, aby bylo jisté, že respondent odpoví správně.

Na výběr bylo ze tří následujících odpovědí:

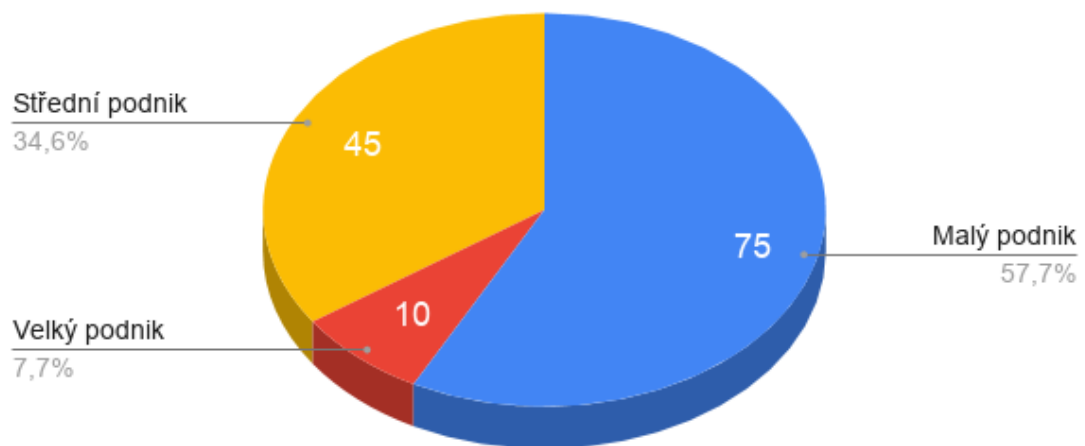
- malý podnik,

- střední podnik,
- velký podnik.

Pokud se jedná o malý podnik, zaměstnává méně než padesát zaměstnanců. Za střední podnik se označuje organizace s rozmezím zaměstnanců mezi 50 až 249. Jako poslední výběr je velký podnik, který má více než 249 zaměstnanců. Tato velikost shora není omezena žádným počtem zaměstnanců.

Obr. 5: Graf k otázce č. 1

Jaká je velikost organizace, ve které pracujete?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedeného grafu je zřejmá převaha malých podniků, které jsou zastoupeny modrou barvou. Pod odpovědí si lze přečíst, kolik procent z celkového počtu zabírají podniky do 49 zaměstnanců. Uvnitř výseče se nachází bílé číslo. Zastupuje počet respondentů, kteří spadají do této odpovědi.

K roku 2019 bylo napočítáno 2 033 malých podniků, 610 středních a 125 velkých podniků. Výsledek otázky do určité míry popisuje realitu. V České republice převažují malé podniky, stejně jako v dotazníku. Více než polovina respondentů zvolila tuto odpověď, konkrétně 57,7 %, to znamená 75 odpovědí ze 130. Střední podniky obsadily druhé místo s 45 hlasy. Nejméně respondentů spadá do velkých podniků, které jsou reprezentovány pouhými 7,7 % odpovědí.

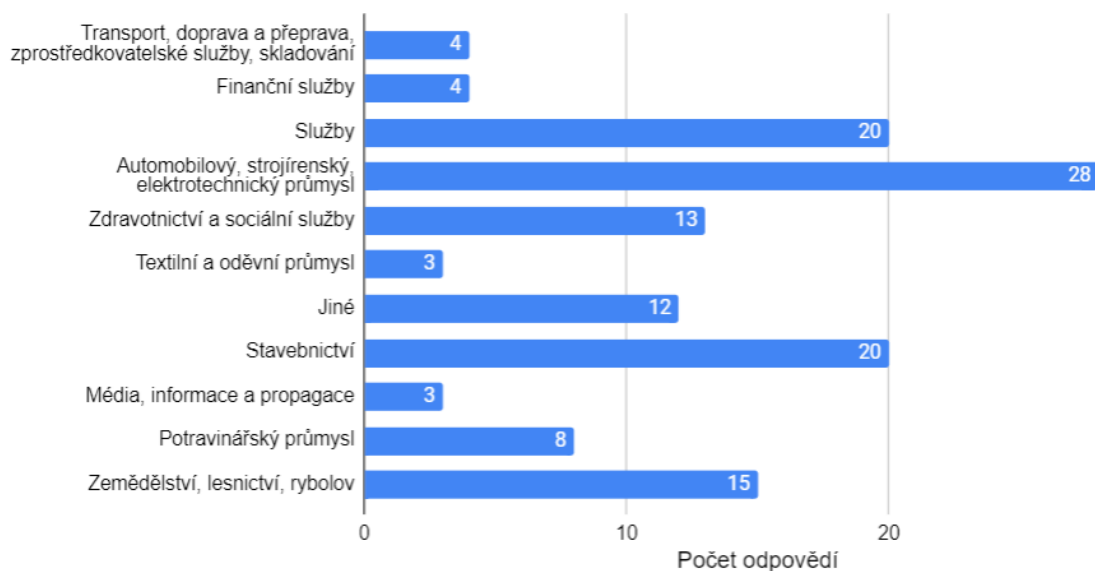
Otázka č. 2 - V jakém odvětví se organizace, ve které jste zaměstnancem, nachází?

Tato otázka stejně jako předchozí přibližuje charakteristiku organizace, tentokrát ale z pohledu odvětví, ve kterém podniká. Na výběr byla uvedena odvětví jak z primárního, sekundárního a terciárního sektoru, tak i z kvartérního sektoru. Aby odpovědi nebyly zkreslené, přidána byla kolonka „Jiná“, kde respondent mohl vyplnit svojí vlastní odpověď, která bude stoprocentně vystihovat jeho odvětví.

Jelikož otázka měla spoustu odpovědí, byly vybrány jen odpovědi, které převažují. Graf je přehlednější a méně rozsáhlá odvětví lze nadále použít pro praktickou část práce.

Obr. 6: Graf k otázce č. 2

V jakém odvětví se organizace, ve které jste zaměstnancem, nachází?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zde dominuje s 28 odpověďmi a 21,5% podílem automobilový, strojírenský a elektrotechnický průmysl. Velké podniky přispívají čtyřmi odpověďmi, to znamená, že 4 z 10 patří právě do tohoto odvětví. V průmyslu převažují střední podniky, které tvoří 46 % této odpovědi, to dělá 13 respondentů.

Na druhém místě se umístily služby společně se stavebnictvím. Služby jsou zastupovány 16 malými podniky, to znamená, že 80 % z toho odvětví jsou firmy s méně než 49 zaměstnanci. Ve stavebnictví je to 13 malých podniků, ovšem pokud se bere v potaz nízký počet velkých podniků, 20 % z velkých podniků působí právě stavební odvětví.

Finanční služby a média, informace a propagace zastupují pouze malé podniky.

Otázka č. 3 - Ve Vaší organizaci používáte spíše explicitní či tacitní znalosti?

Pozn. Explicitní znalost lze nakreslit, napsat nebo znázornit za pomoci čísel, písmen, znaků, vyskytuje se v dokumentech a databázích. Tacitní znalost je zkušenost, dovednost, představa, praxe př. automechanik ví, jak opravit auto, vy ne.

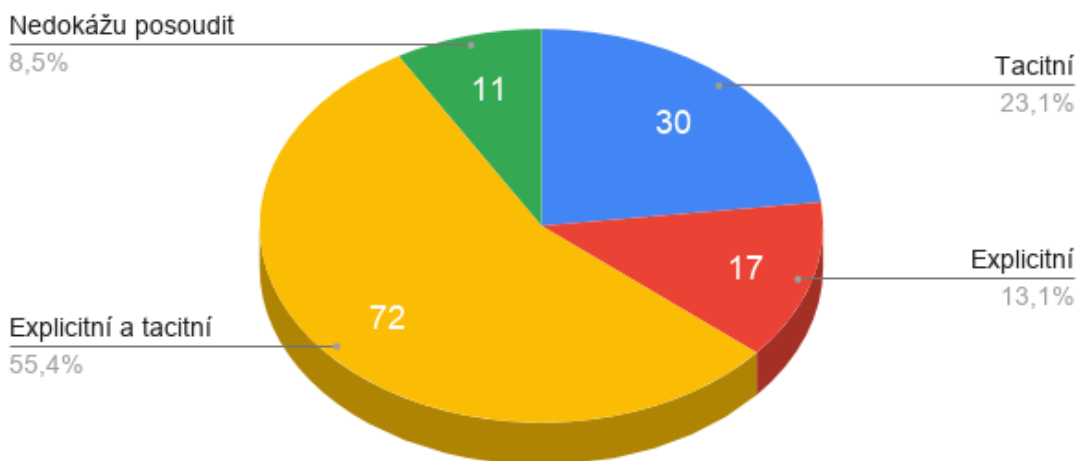
Jedná se o první otázku týkající se managementu znalostí. Neznamená to ale, že je vhodná pouze pro respondenty, kteří mají management znalostí v organizaci již zavedený. Tyto znalosti se používají běžně, a jelikož jsou v poznámce řádně vysvětleny, dokáže odpovědět prakticky každý respondent.

Na výběr bylo z následujících odpovědí:

- explicitní a tacitní zároveň,
- tacitní,
- explicitní,
- nedokážu posoudit.

Obr. 7: Graf k otázce č. 3

Ve Vaší organizaci používáte spíše explicitní či tacitní znalosti?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Používání obou znalostí zároveň se vyskytuje v každém druhém podniku. Mezi nimi je 7 z 10 velkých podniků, 24 ze 45 středních podniků a 41 ze 75 malých podniků.

V rámci odvětví mělo používání obou druhů znalostí úspěch především ve zdravotnictví, službách, průmyslu a zemědělství. Užívání tacitních a explicitních znalostí zároveň, ve výše zmíněných odvětvích, převažovalo více jak o polovinu nad jednotlivými znalostmi.

Téměř o polovinu jsou více preferovány tacitní znalosti místo explicitních. To má vliv i na následující graf. Znamená to, že rozsáhlé databáze a psané dokumenty nejsou v podnicích tak užívané jako praxe, zkušenosti a představy.

Otázka č. 4 - Jakým způsobem se ve Vaší společnosti nejčastěji sdílí znalosti s dalšími zaměstnanci?

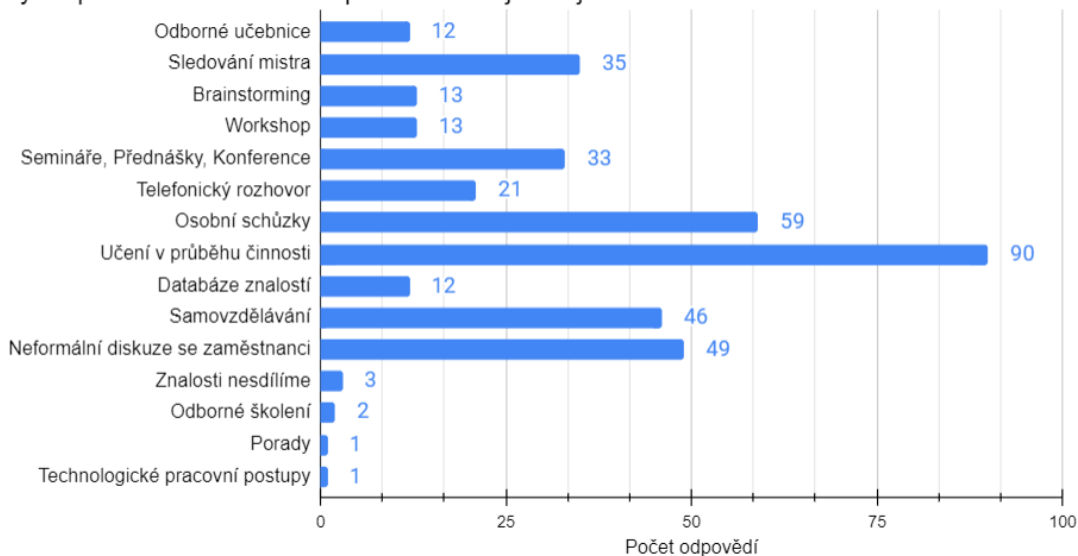
V této otázce bylo zapotřebí zaškrtnout právě tři odpovědi, aby bylo možné dotazník odeslat. Z odpovědí vyplyne, jaký způsob sdílení znalostí jednotlivé organizace preferují. S údaji z předchozích otázek, poté lze vydedukovat, zdali je vztah například mezi druhem znalosti a odvětvím, ve kterém organizace působí.

Respondenti měli výběr z následujících odpovědí:

- odborné učebnice,
- sledování mistra,
- brainstorming,
- workshop,
- semináře, přednášky, konference,
- telefonický rozhovor,
- osobní schůzky,
- učení v průběhu činnosti,
- databáze znalostí,
- samovzdělávání,
- neformální diskuse se zaměstnanci,
- znalosti nesdílíme,
- jiné:.

Obr. 8: Graf k otázce č. 4

Jakým způsobem se ve Vaší společnosti nejčastěji sdílí znalosti s dalšími zaměstnanci?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Minimum odpovědí je u odborného školení, porad a technologických pracovních postupů. Dohromady tvoří pouhých 3,2 % ze všech způsobů sdílení znalostí.

Značný rozdíl lze spatřit u učení v průběhu činnosti, který má na celku podíl 69,2 %, tedy 90 odpovědí. Na druhém místě s počtem 59 odpovědí jsou osobní schůzky, to znamená 45,4 %. Na třetí pozici se umístila neformální diskuze se zaměstnanci.

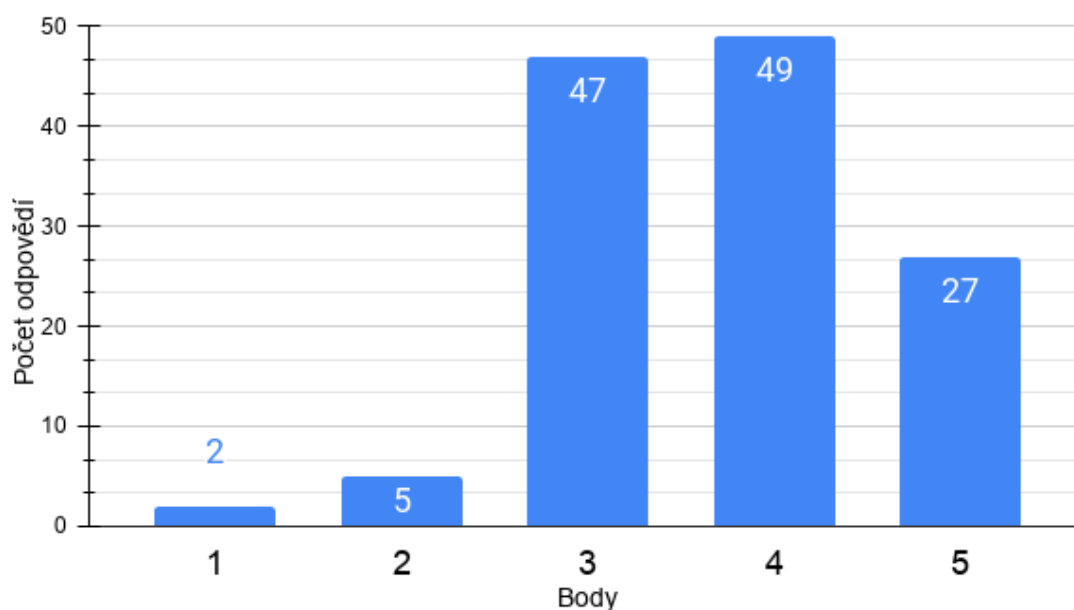
Pokud se podíváme na graf obecně, převažují zde takové způsoby, které by se zařadily do tacitních znalostí.

Otázka č. 5 - Bodově ohodnoťte předávání znalostí ve Vaší společnosti

Zde se nachází lineární stupnice, která navazuje na předchozí otázku. Respondent je žádán, aby bodově ohodnotil na škále jedna až pět předávání znalostí v organizaci, kde je zaměstnán. Bodové hodnocení je následovné. Jeden bod značí špatné předávání znalostí v organizaci, naproti tomu číslo pět reprezentuje výborné předávání znalostí.

Obr. 9: Graf k otázce č. 5

Bodově ohodnoťte předávání znalostí ve Vaší společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jedním či dvěma body hodnotily pouze organizace, které nemají zdání o tom, co je to management znalostí. Jejich způsoby předávání znalostí ze 4. otázky byly především telefonický rozhovor, osobní schůzky a učení v průběhu činnosti. Dva respondenti, kteří zvolili nízké hodnocení, uvedli, že znalosti vůbec nesdílejí.

Předávání znalostí v organizacích v České republice je dle grafu úspěšné. 36,2 % respondentů hodnotí tuto činnost třemi body. Čtyři body zvolilo celkem 49 podniků, to tvoří 37,7 % z celkového počtu respondentů.

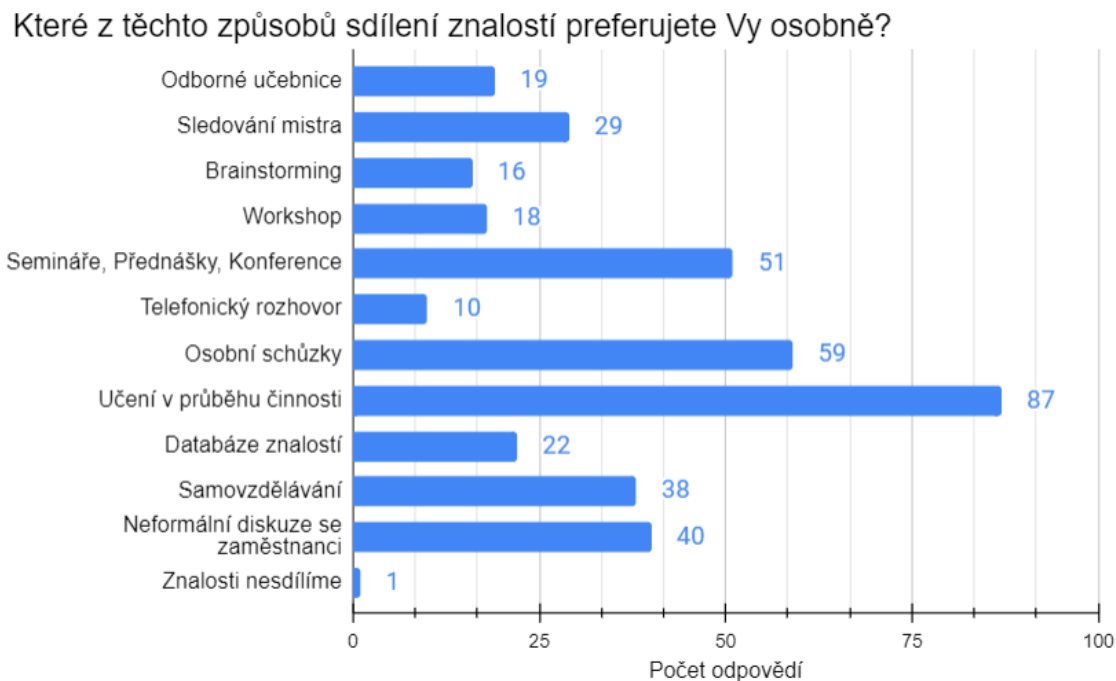
Pěti body hodnotilo celkem 27 respondentů, z toho 17 jich má zavedený znalostní management a převážně užívají explicitní i tacitní znalosti zároveň. Zajímavé je zjištění, že řada podniků, které neznají znalostní management, si přitom cení předávání znalostí na maximum. Těchto podniků je celkem 7 a 85,7 % z nich jsou právě malé podniky.

Otázka č. 6 - Které z těchto způsobů sdílení znalostí preferujete Vy osobně?

Otázka je velmi podobná otázce č. 4, se kterou má blízky vztah. Neuvažují se aktuální způsoby sdílení znalostí, ale naopak takové způsoby, které zaměstnanec bere jako za optimální, tedy nejefektivnější pro rozvoj jeho osobních znalostí. Zde respondent

vybere také nejlepší tři způsoby. Není potřeba zde uvádět možnosti odpovědí, protože jsou zde stejné jako ve čtvrté otázce.

Obr. 10: Graf k otázce č. 6

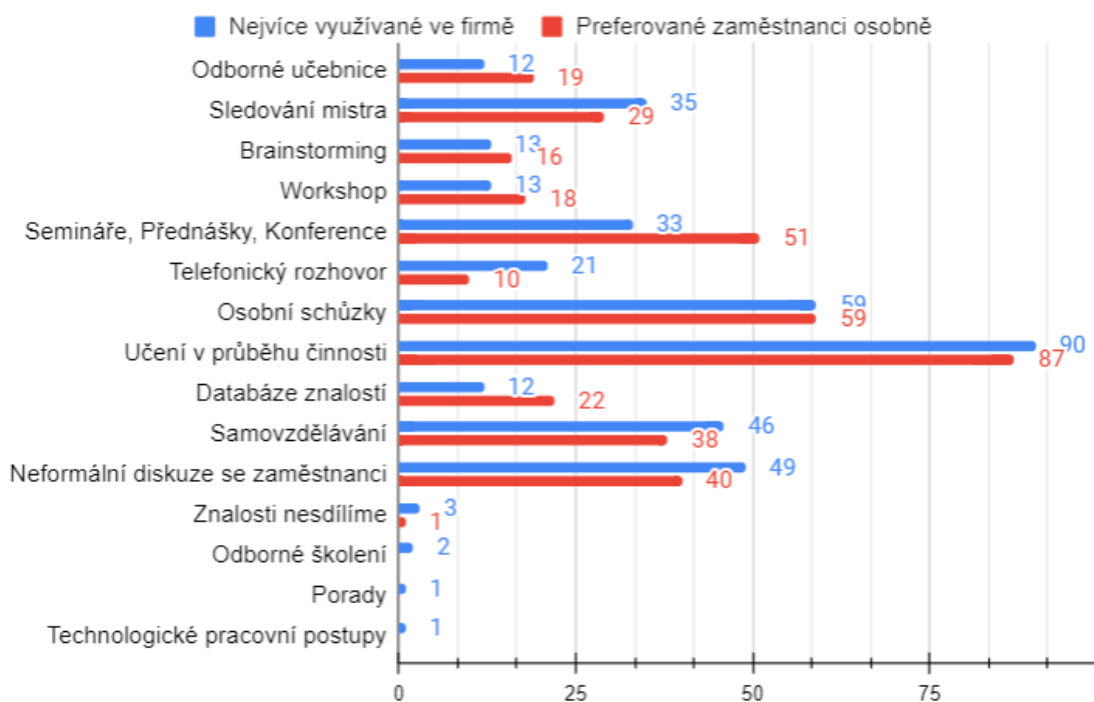


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dominantou zůstává učení v průběhu činnosti, kde počet odpovědí, ve srovnání se 4. otázkou, klesl o pouhá 3 čísla. Pokud by se výzkum zaměřil na respondenty s nízkým hodnocením předávání znalostí v páté otázce, většina z nich ve firmě užívá právě tento způsob sdílení znalostí. Ovšem v této otázce, znovu zvolili průběžné učení během činnosti. To znamená, že není příčinou nízkého hodnocení. Navíc přibyly nové způsoby, jako jsou semináře a workshopy, ty jsou pro takovou skupinu respondentů dle jejich osobního názoru nejlepší.

Obr. 11: Porovnání otázky č. 4 a otázky č. 6

Způsoby sdílení znalostí.



Výrazně vzrostlo sdílení znalostí pomocí seminářů, přednášek a konferencí. Počet odpovědí je 51. I když se tento způsob umístil až na třetím místě, celkem si polepšil o 18 odpovědí.

Naopak telefonické hovory mají o 11 odpovědí méně. To znamená, že nejsou tak užitečné, jak si organizace myslí.

Otázka č. 7 - Pohybuje se ve Vaší organizaci znalostní pracovník?

Pozn. Má znalost, kterou druzí nemají a umí ji prakticky využít, proto je důležitý pro firmu. Neustále se rozvíjí a učí novým věcem. Je nenahraditelný.

Je zřejmé, že ne každý ví, co je to znalostní pracovník. Tento informační nedostatek zajišťuje poznámka. Pro organizaci je důležité znát své znalostní pracovníky. Jejich odchod z firmy může mít vážné následky. Ohled je brán i na to, jak moc jsou znalosti pracovníka využívány.

Možnosti odpovědí jsou následovné:

- ano, firma jeho znalosti využívá často,
- ano, firma jeho znalosti využívá málokdy,

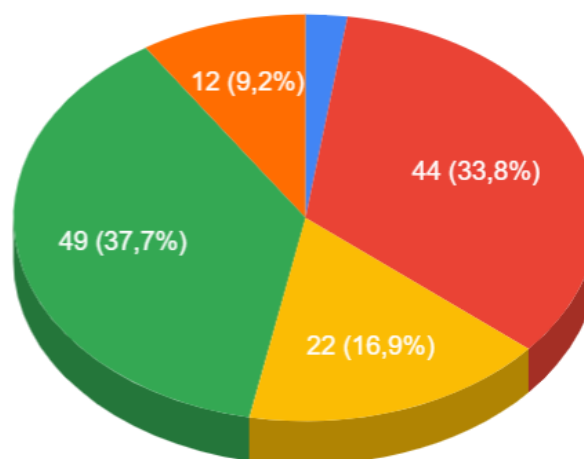
- ne,
- nevím,
- jsem znalostní pracovník, firma mé znalosti využívá často,
- jsem znalostní pracovník, firma mé znalosti využívá málokdy,

Nikdo nezvolil odpověď „Jsem znalostní pracovník, firma mé znalosti využívá málokdy“. Proto není zahrnuta v grafu.

Obr. 12: Graf k otázce č. 7

Pohybuje se ve Vaší organizaci znalostní pracovník?

- Ano, firma jeho znalosti využívá málokdy
- Ano, firma jeho znalosti využívá často
- Jsem znalostní pracovník, firma mé znalosti využívá často
- Ne
- Nevím



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dle grafu lze říct, že 37,7 % podniků nemají ve svém personálu znalostního pracovníka. Navíc dle otázky č. 9, 53 % z nich, nemá o znalostním managementu žádné informace. I když ve společnosti není žádný znalostní pracovník, úroveň sdílení znalostí není špatná. Tato skupina respondentů hodnotila předávání v páté otázce nadprůměrně. Aritmetický průměr hodnocení je 3,6 bodů.

Oproti organizacím bez znalostních pracovníků, 53 % podniků zaměstnává znalostního pracovníka. Někteří respondenti, kteří zodpovídali tuto otázku, se považují za znalostního pracovníka. Jejich znalosti jsou pro firmu důležité natolik, že se využívají většinu času. Tato skupina přispívá do grafu necelými 17 %. Reprezentována je žlutou barvou.

Modrý, červený a žlutý podíl zastupuje organizace, ve kterých se pohybují znalostní pracovníci. Dohromady je to 69 odpovědí. Z toho 66 respondentů uvádí, že znalosti pracovníků se využívají často a pravidelně. Zbylé 3 odpovědi zastupují organizace, které mají znalostní pracovníky, ale jejich znalosti využívají málokdy.

Otázka č. 8 - Jaká strategie převažuje ve Vaší organizaci?

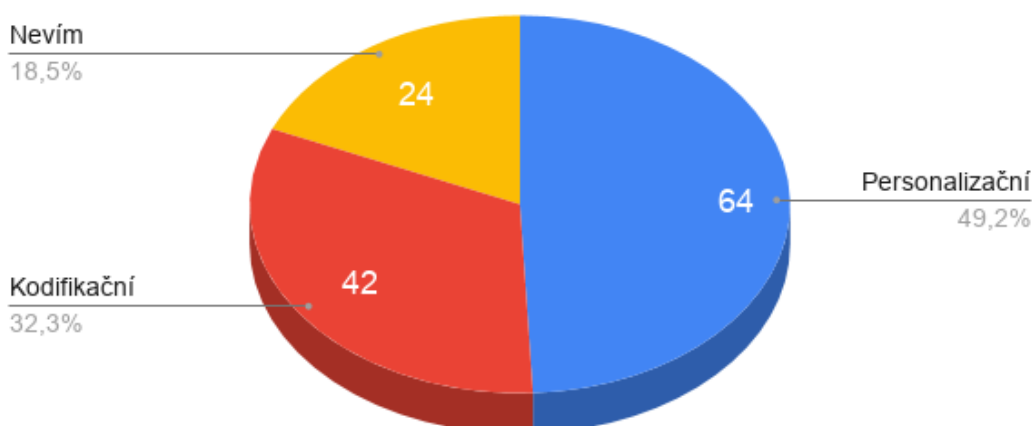
V teoretické části bylo stanoveno, co jsou to strategie znalostního managementu. Ovšem někteří respondenti nemusí znát tyto dva druhy strategií, tedy kodifikační a personalizační. Proto jsou v odpovědích zastupovány svými charakteristickými rysy. Explicitní znalosti se užívají v kodifikační strategii a tacitní v personalizační. Jelikož organizace může využívat jak kodifikační, tak personalizační strategii, respondent je pobízen k tomu, aby zvolil tu, která v podniku dominuje.

Odpovědi, z hlediska respondenta, k této otázce zní následovně:

- explicitní znalosti, rozsáhlé databáze, opakování postupů,
- tacitní znalosti, pracovní schůze, kvalifikování lidského zdroje, individuální postupy,
- nedokážu odpovědět.

Obr. 13: Graf k otázce č. 8

Jaká strategie převažuje ve Vaší organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z grafu je zřejmá převaha personalizační strategie znalostního managementu. Strategie převahuje o 16,9 % podílu odpovědí z celého dotazníkového šetření. Stejně jako v ostatních otázkách, i v tomto grafu znovu převládlo užívání tacitních znalostí. Na základě těchto argumentů lze tvrdit, že v České republice se dává přednost tacitní formě znalostí.

V otázce č. 3 převažují organizace, které užívají jak explicitní, tak tacitní znalosti. Tato skupina dotazovaných se podílí na celku více než polovinou. Společně s tímto grafem lze určit, jaké znalosti převažují, když se v organizaci užívají oba druhy znalostí. Celkem 16,7 % z této skupiny respondentů nedokázalo určit, jaká strategie se ve firmě užívá častěji. Cennou hodnotu pro ně mají obě strategie. 34,7 % dává přednost kodifikační strategii, to znamená, že převahu i v této skupině dotazovaných mají tacitní znalosti, tedy personalizační analýza.

Otázka č. 9 - Je Vám známe, co je to management znalostí? Užívá se v organizaci, ve které pracujete?

Pozn. Úmyslná činnost, která zajišťuje, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti.

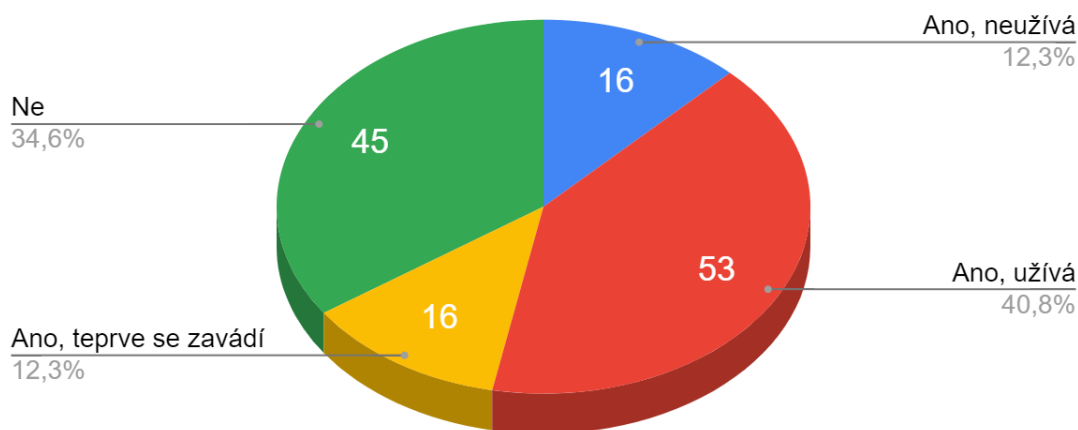
Jedná se o filtrační otázku, která rozděluje studenty na dvě skupiny. Jelikož následující dvě otázky nejsou vhodné pro všechny respondenty, otázka automaticky ukončí dotazník těm respondentům, jejichž odpověď není pro tento výzkum přínosná. Otázky č. 10 a č. 11 jsou totiž směřovány pouze na organizace, které již mají zavedený management znalostí a mají s ním zkušenosti. Pokud by odpovídali respondenti, kteří nemají znalostní management zavedený nebo ho teprve zavádí, výsledky by byly v konečné formě zkreslené, a navíc by respondent ztrácel čas plněním dotazníku.

Odpovědi jsou následovné:

- ano, užívá,
- ano, neužívá,
- ne,
- ano, teprve se zavádí.

Obr. 14: Graf k otázce č. 9

Je Vám známe, co je to management znalostí? Užívá se v organizaci, ve které pracujete?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dohromady 53 podniků má zavedený management znalostí, to dělá 40,8 % z celkového počtu odpovědí a 12,3 % se nachází v procesu zavádění. Ovšem 12,3 % respondentů sice ví, co to znamená management znalostí a k čemu se užívá, ale nemá zájem ho do firmy zavádět.

O něco více než jednu třetinu dotazovaných zastupují firmy, kterým doposud není známo, co je to management znalostí. Tento podíl je zastoupen 3 velkými podniky, 14 středními podniky a 28 malými podniky. To znamená, že v každé velikosti podniku se najde alespoň 30 % podniků, které nemají o znalostním managementu žádné informace. I když procento užívání managementu znalostí je vyšší než neznalost managementu znalostí, 34,6 % je stále velký podíl.

Otázka č. 10 - Jaké nedostatky vidíte ve Vaší organizaci z hlediska řízení znalostí?

Tato otázka slouží k tomu, aby bylo jasné, co nejvíc management znalostí ohrožuje. Pokud se ví, jaké existují nedostatky, lze si představit ostřejší obrázek o tom, jaké naopak existují přínosy.

Respondent měl povoleno zaškrtnout více odpovědí. Na výběr bylo z těchto bodů:

- nepřipravenost organizace,
- odpor ke sdílení znalostí,
- slabá pracovní morálka,
- hmatatelnost přínosů znalostního řízení,
- pomalé nabývání přínosů,
- poskytování kvalitních služeb a produktů,
- nenávratnost investic,
- nedostatečné finance na řízení znalostí,
- neshoda o přínosech ve vedení,
- přebytek znalostí, které nemají užitek,
- problémy při stanovení osoby zodpovědné za management znalostí,
- jiné:,
- žádné.

Obr. 15: Graf k otázce č. 10



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Do této sekce se dostalo celkem 53 respondentů, tedy všichni, kteří aktivně užívají management znalostí. Většinou zvolili pouze jeden nedostatek. Dle grafu si management znalostí v organizacích v České republice vede obstojně. Celkem 20

podniků považuje svůj znalostní management za bezchybný. To znamená, že 37,7 % společností, které užívají tento proces, je nadměru spokojeno.

Nejčastějším nedostatkem je pomalé nabývání přínosů. Tato odpověď dostala 11 hlasů a její podíl v této skupině dotazovaných činí 17,5 %. Naopak v žádné firmě se nestalo, že by nějaké informace přebývaly a neměly užitek. Jako druhý nedostatek s 9,5 % se umístily problémy se stanovením osoby zodpovědné managementem znalostí. Jedná se o velkou zodpovědnost, aktivita je náročná, nicméně není tak častá.

Otázka č. 11 - Jaké přínosy Vám přineslo zavedení znalostního řízení (vytváření a sdílení znalostí)?

Společně s otázkou č. 10 je pokládána pouze organizacím, které mají zavedený management znalostí. Zde je respondentům kladena hlavní otázka, která vychází z názvu bakalářské práce.

Počet odpovědí nebyl omezen. Respondent mohl vybírat mezi těmito odpověďmi:

- lepší využívání pracovníků a jejich znalostí,
- zvýšení dovedností,
- silná pracovní morálka,
- ušetření času,
- vyrábění kvalitnějších statků,
- flexibilita, rychlost a správnost rozhodování,
- zlepšení dodavatelských sítí,
- udržení a získání zákazníka,
- snížení nákladů,
- zvýšení hodnoty společnosti,
- návratnost investic,
- jiné:,
- žádné.

Obr. 16: Graf k otázce č. 11

Jaké přínosy Vám přineslo zavedení znalostního řízení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dvěma firmám ze tří nepřináší management znalostí žádné výhody, ale pouze nedostatky. Naopak 53 respondentů u této otázky většinou využilo možnosti zaškrtnout více otázek. Průměrně respondenti zaškrtnuli dvě odpovědi. Z grafu je tedy zřejmá výhodnost managementu znalostí, která do firmy vnese většinou více přínosů.

Dominuje zde především poskytování kvalitních služeb a produktů, které bylo zvoleno 32krát. Tento přínos zvolilo celkem 60 % podniků s úspěšně zavedeným managementem znalostí. Oproti ostatním způsobům vede svým podílem vcelku 23,9 %. Zlepšení kvality služby či produktu může vést k dalším přínosům, ty se mohou objevit například v marketingu nebo ve výsledku hospodaření.

Velký neúspěch je znatelný u flexibility, rychlosti, správnosti rozhodování a návratnosti investic. Zmíněné přínosy nabývají s časem, proto je možné, že se v organizaci ještě neprojeví, nebo nejsou shledávány jako důležité přínosy a firma je nesleduje.

Management znalostí má zásluhu i na minimalizování nákladů. I když v grafu zastupuje pouze 7 % celku, může se jednat o velké částky ušetřených peněz. Z teoretické části vyplývá, že management znalostí šetří nejen čas, ale i peníze, a to formou snižování nákladů. V českých organizacích sdílení znalostí přináší oba tyto přínosy. Ovšem minimalizace času se objevuje ve firmách častěji. Minimalizace má 7% podíl na všech přínosech, kdežto šetření času zastupuje 14 % přínosů.

4 Návrh k rozvoji znalostního managementu v českých organizacích

4.1 Neznalost a neužívání managementu znalostí

Kritickou skupinu zastupují organizace, které o znalostním managementu neví, nebo ho nepoužívají. Většina firem je postupem času nucena zlepšovat se, aby se dokázala vůbec udržet na trhu. Myšlenka se dostává zpět ke konkurenci. Ta se v dnešní době neustále zvyšuje a aktivně reaguje na další nárůst efektivnosti podniku. To znamená, že každá organizace potřebuje udržovat si konkurenceschopnost. Jelikož management znalostí zvyšuje konkurenční schopnost, odůvodnění, proč by měl podnik tento proces zavést, je prosté.

Největší problém zastupuje neznalost znalostního managementu. Na trhu působí konzultační firmy, které šíří toto odvětví managementu. Ovšem nemají zrovna dobrou pověst. Že se nejedná o nástroj k tahání peněz z firem, dokáže přesvědčit odborná literatura týkající se nynějšího tématu. Proto se vedení firmy musí odvážit a takovou nabídku důkladně zvážit. Jedná se o nový trend a většina firem ho aktivně využívá, to vyplývá i z grafu k 9. otázce. Proto existuje velká pravděpodobnost setkání se s tímto procesem. Firmě by bylo přínosem znát všechny pozitivní i negativní dopady managementu znalostí, k tomu může pomoci například benchmarking. Jako přesvědčení může sloužit i dotazník k bakalářské práci. Z výsledků jsou totiž jasné přínosy a spokojenost českých společností.

Pokud firma již zavedla nebo teprve zavádí management znalostí, neznamená to, že nad konkurencí vyhrála a nemusí nic řešit. I na tyto organizace se vztahuje neustálé zvyšování konkurence. Management znalostí potřebuje být pod neustálou kontrolou a efektivně se rozvíjet.

4.2 Způsoby sdílení znalostí

I když na první pohled nejsou znatelné velké rozdíly mezi grafy čtvrté a šesté otázky, používané způsoby sdílení znalostí ve firmě se liší od způsobů, které pracovník preferuje osobně. Pokud se jedná o podnik s více zaměstnanci, je složité vyhovět všem, každý preferuje jinou formu přijetí znalosti. V malých podnicích je možnost přistoupit

na nějaký kompromis, ovšem velký podnik by měl pokrýt více těchto způsobů. Bylo uvedeno několik přínosů, například poskytování kvalitních služeb a produktů, snížení nákladů i zvýšení dovedností. To jsou cenné výhody, které se silně odrážejí na celém působení. Pokud se přínos vrátí ve finanční formě, určitý podíl by mohl být svěřen znalostnímu manažerovi, který vloží peníze do způsobů, které si zvolí sám znalostní pracovník. Velký úspěch mezi osobními způsoby sdílení znalostí měly přednášky, konference a semináře. Ty může vést i některý z vrcholových manažerů firmy, který předá dobré příklady z praxe. Navíc se dostane do kontaktu s podřízenými, a i on se dozví něco, co by mohlo zefektivnit chod organizace. Ovšem je zde nutné počítat s časovou vyčízeností těchto pracovníků na vysokém postu. V takovém případě lze využít externí služby, kdy je možný i vstup nových znalostí v takové formě, kterou tato společnost doposud neobjevila.

Úspěch do procesu předávání znalostí vnáší i neformální diskuze mezi zaměstnanci. Organizace nad ní nemusí mít až takový dohled, probíhat může například při pravidelných pauzách, obědech na pracovišti i mimo firmu. Tento způsob lze vysvětlit například na studentech. Pět studentů si přečte odbornou knihu, pouze dva dokážou převést informaci na znalost. Když před testem začnou debatovat o tématu a vyjádří ho svými slovy či zapojí praxi, ostatní studenti si spojí jednotlivé informace dohromady a nyní i oni prosperují, do určité míry, z této znalosti. Nedá se ale říct, že po vysvětlení druhá osoba pochytí znalost a umí ji konat na stejné úrovni. Protože ten, kdo znalost předává, vynaložil určité úsilí a má své vlastní know-how. V takovém případě by se jednalo o znalost tacitní.

K neformální diskuzi mezi pracovníky je nutné vytvořit prostředí, které bude pobízet ke sdílení znalostí a k navazování pevných vztahů. Čím více se pracovníci sblíží, tím více budou ochotni k výpomoci. Teambuilding může posloužit jako katalyzátor k navázání nových vztahů.

4.3 Žádný znalostní pracovník

Z teoretické části vyplývá důležitost znalostního pracovníka. I když si vedení podniku myslí, že nezaměstnává žádného znalostního pracovníka, může být na omylu. Pokud ze zaměstnání odejde, zanechá to velké poznatky, proto je nutné ho v organizaci klasifikovat v závislosti na vlastní podmínky a potřeby. Objevení těchto cenných

zaměstnanců může být přínosné, protože společně s nimi se odhalí i hodnotné znalosti, které by mohly sloužit jako motiv k efektivnosti. Právě management znalostí dokáže být nápomocný k vyhledávání klíčových znalostních pracovníků a k identifikaci cenných znalostí. Nejen že významně vzrostou přínosy, ale rozvine se i užití procesu řízení znalostí, což je cílem této kapitoly.

4.4 Nedostatky z hlediska řízení znalostí

Tento návrh vychází z desáté otázky, díky které si lze představit situaci v českých organizacích. Je tedy zřejmé, jaké jsou hlavní nedostatky v procesu řízení znalostí.

I když na základě odpovědí je přínosnost zřejmá, v dotazníku se vyskytli i tací respondenti, kteří uvedli hlavní nedostatky. Protože účelem návrhu není nic jiného než rozvoj znalostního managementu, v této části praktické práce bude zmíněno, jak se s těmito nedostatky vypořádat. Mezi nejčastější nedostatky patří pomalé nabývání přínosů, problémy při stanovení osoby zodpovědné za management znalostí, odpor ke sdílení znalostí a nedostatečné finance na řízení znalostí.

Pomalé nabývání přínosů není ojedinělé. Může se stát, že firma přehlíží některé druhy přínosů. V teoretické části je uvedeno několik výhod vycházejících ze znalostního managementu, které se osvědčily i v praktické části. Organizace musí nezbytně sledovat veškeré příjmy, aby nedocházelo k podceňování managementu znalostí. Pokud i přesto výhody nabývají pomalu, bezesporu by se měla znovu zkontrolovat funkčnost znalostních aktivit. Pokud budou v pořádku, stačí trpělivost, přínosy se ne vždy objevují instantně. Z dlouhodobého hlediska může být firma příjemně překvapena.

Odpor ke sdílení znalostí je v přímém vztahu s podnikovou kulturou. Ta musí být především pevná, ucelená do jedné formy a být užitečná k naplňování cílů stanovených podnikem. Pokud tomu tak není, zaměstnanci nefungují na optimálním pracovišti, což vede právě k neochotě podílet se o vlastní znalosti. Aby takový problém nepostihl organizaci, musí se dbát na pozitivní atmosféru v podniku, která bude doprovázena zvyklostmi a pravidly chování. Tak vznikne ideální prostředí a pevné vztahy mezi pracovníky. V takové společnosti sdílení znalostí neznamená problém.

Manažer zodpovědný za management znalostí nese těžké břemeno. Znalostní pracovníky nelze řídit stejnými principy. Je složité najít takového manažera, který toto

břímě vydrží a perfektně zvládne. V teoretické části byly sepsány Mládkovou (2005) otázky, které potkají každého manažera. Při stanovení osoby zodpovědné za management znalostí, by měl být tento člověk předem připraven odpovědět na ně. To do určité míry zajistí jeho funkčnost v praxi.

Jestliže management znalostí více bere, než dává, něco nefunguje tak, jak má. V praktické části spousta respondentů uvedla, že využívá tacitní i explicitní znalosti zároveň. Ze strategie znalostního managementu ale vyšla jasná převaha používání tacitních znalostí. Používání obou druhů znalostí je běžné a praktické. To platí pouze v situaci, kdy se oba užívají aktivně. Velké finanční zatížení představuje například databáze. Investice do technologie se vracejí postupně a počáteční náklady jsou opravdu vysoké. Proto se organizace musí rozhodnout, zdali vybudování databáze je opravdu nezbytné. V opačném případě, tedy u tacitních znalostí, organizace musí pečlivě zvážit, jaké znalostní pracovníky vyplácí a do jaké míry jejich znalostí využívá.

Závěr

Kvalifikační práce zkoumá proces znalostního managementu ve všech druzích organizací na území České republiky. Teoretická část práce se opírá o odbornou literaturu jak českých, tak zahraničních autorů. Zatímco praktická část vychází z praxe a zkušeností jednotlivých organizací.

Jelikož každá působící firma bojuje s konkurencí, k vyrovnání se jí, potřebuje nástroj, který konkurenceschopnost podniku značně navýší. Za tento nástroj se považuje management znalostí. Proto je důležité zvážit jeho zavedení a následné užívání. Přináší řadu přínosů a výhod, které ovlivní vnitřní i vnější faktory organizace.

Stanovený cíl bakalářské práce byl naplněn. Z dotazníkového šetření je nyní zřejmý rozsah využití managementu znalostí v českých firmách. Výsledek výzkumu byl následně popsán. Grafickým znázorněním byla vyličeena data o zavádění managementu znalostí, použití znalostních strategií, o přínosech a nedostacích, které z řízení znalostí plynou. Na základě těchto údajů byl vytvořen návrh, který poslouží k rozvoji znalostního managementu v organizacích ČR.

Díky zpracování jak teoretické, tak praktické části práce, je možné zhodnotit, zdali se shodují odborné názory vážených autorů s realitou. Výsledek je do určité míry podobný, avšak některé přínosy, uvedené v teoretické části, měly skoro nulové zastoupení v části praktické. I když teorie vychází z praxe, přínosy ostatních organizací mohou být rozdílné. To může zapříčinit i charakter společnosti. V dotazníku se vyskytuje spousta organizací, které se liší jak velikostí, tak odvětvím.

Zdroje

- Barták, J. (2006). *Knowledge management k rozvoji lidských zdrojů v prostředí změn*. Praha, Česko: Vysoká škola J. A. Komenského s. r. o..
- Barták, J. (2008). *Od znalostí k inovacím*. Praha, Česko: Alfa Nakladatelství
- Bureš, V. (2007) *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha, Česko: Grada.
- Collison, C., & Parcell, G. (2005). *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Brno, Česko: Computer Press.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, USA: Massachusetts Institute of Technology
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Cambridge, USA: Harvard Business School Press.
- Gupta, B., Iyer, L.S., & Aronson, J.E. (2000). *Knowledge management: Practices and challenges*. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17–21.
<http://dx.doi.org/10.1108/02635570010273018>
- Economia (2004). *Modernizace.ihned*. Dostupné 10. 11. 2020 z <https://modernizace.ihned.cz/c1-14073130-management-znalosti>
- Hansem, M. T., & Nohria, N. (1999). *What is your strategy for managing knowledge*. Cambridge, USA: Harvard Business Review.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělání pracovníků*. Praha, Česko: Grada
- Chidambaranathan, K., & Swaroopani, B. (2015). *Knowledge management as a predictor of organizational effectiveness: The role of demographic and employment factors*. *Journal of Academic Librarianship*, 41(6), 758-763.
doi:10.1016/j.acalib.2015.08.015
- Management Press (2008). *Marketingovenoviny*. Dostupné 1. 2. 2021 z http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_6559/
- Mládková, L. (2004). *Management znalostí v praxi*. Praha, Česko: Professional.

- Mládková, L. (2005). *Management znalostí*. Praha, Česko: Oeconomia.
- Nasimi, M. H., (2013). *Knowledge management and competitive advantage for organizations*. Kuwait city: Sohar University.
- Novotná, D. (2014). *Význam a přínosy znalostního řízení v organizacích*. (Diplomová práce). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, Česká republika.
- Petříková, R. (2010) *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha, Česko: Kamil Mařík – Professional Publishing.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London, England: The University of Chicago Press, Ltd.
- Truneček, J. (2004). *Management znalostí v praxi*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Veber, J. (2000). *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha, Česko: Management Press
- Vondra, J. (2017). *Návrh zavedení znalostního managementu ve vybrané organizaci* (Diplomová práce). Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Česká republika.
- Vymětal, J., Diačiková, A., Váchová, M. (2005). *Informační a znalostní management v praxi*. Praha, Česko: LexisNexis CZ

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. 1: Lidé, procesy a technologie | 9 |
| Obr. 2: Vzorec znalosti | 14 |
| Obr. 3: Explicitní a tacitní znalosti | 17 |
| Obr. 4: Znalostní spirála | 19 |
| Obr. 5: Graf k otázce č. 1 | 33 |
| Obr. 6: Graf k otázce č. 2 | 34 |
| Obr. 7: Graf k otázce č. 3 | 35 |
| Obr. 8: Graf k otázce č. 4 | 37 |
| Obr. 9: Graf k otázce č. 5 | 38 |
| Obr. 10: Graf k otázce č. 6 | 39 |
| Obr. 11: Porovnání otázky č. 4 a otázky č. 6 | 40 |
| Obr. 12: Graf k otázce č. 7 | 41 |
| Obr. 13: Graf k otázce č. 8 | 42 |
| Obr. 14: Graf k otázce č. 9 | 44 |
| Obr. 15: Graf k otázce č. 10 | 45 |
| Obr. 16: Graf k otázce č. 11 | 47 |

Abstrakt

Kulhánek, V. (2020). *Management znalostí a jeho přínos pro organizaci* (Bakalářská), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Management znalostí, znalostní pracovník, znalosti, strategie, přínosy

Hlavní téma této práce je management znalostí. Vytvořena byla za účelem zhodnocení tohoto procesu v českých firmách a následném zjištění, zdali sdílení znalostí přináší do organizace významné přínosy. K řešení problematiky bylo v praktické části využito online dotazníkové šetření. To se opírá o zpracovanou teorii v první polovině práce. Dotazník byl rozeslán mezi vybraný vzorek firem v Plzeňském kraji. Výstupem bakalářské práce byla data o českých firmách, která přiblížila situaci v tomto státě, a zodpověděla otázku, zdali je management znalostí přínosný. Jako poslední byl zpracován návrh, který vychází ze získaných dat. Ten slouží především jako podnět k zavedení managementu znalostí a k odstranění jeho nedostatků. Jeho hlavním cílem je rozvíjet znalostní management v organizacích po celé České republice.

Abstract

Kulháněk, V. (2020). *Knowledge management and its benefits for organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: Knowledge management, Knowledge worker, knowledge, strategy, benefits

The topic of this bachelor thesis is the Knowledge management. It was created to assess its processes in Czech companies and to find out whether sharing knowledge brings the desired benefits for the organizations. A questionnaire was used in the practical survey. It is based on theory, which is in first part of the thesis. The questionnaire was sent to a larger number of companies in the Pilsen region. The output of the survey is a robust data outlining the situation and benefits of the Knowledge management in the country. To conclude the thesis, I have created a proposal, which comes from the above data source and serves as an incentive for implementation of the Knowledge management as well as eliminating its potential weak points. The main objective of the proposal is the development of the Knowledge management in organizations all over the Czech Republic.