

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Petr Karásek

**Výzkum v oblasti znalostního managementu**  
Research in the Field of Knowledge Management

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr., Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc.....

.....

Děkuji RNDr., Ing. Miroslavovi Rösslerovi, CSc., MBA za jeho odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a podporu při zpracování této bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	6
<b>1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Data, informace, znalosti.....	8
1.1.1 Data .....	9
1.1.2 Informace .....	9
1.1.3 Znalosti .....	10
1.2 Typy znalostí (explicitní, implicitní, neformulované) .....	11
1.3 Proces vytváření znalostí.....	11
1.4 Intelektuální kapitál.....	13
<b>2 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT.....</b>	<b>16</b>
2.1 Definice .....	16
2.2 Historie a vývoj .....	17
2.2.1 Od počátků lidstva .....	17
2.2.2 Novodobá historie.....	20
2.3 Učíci se organizace .....	21
2.4 Proč znalostní management?.....	22
2.4.1 Znalosti jako podmínka pro inovace.....	22
2.4.2 Kontinuita znalostí.....	23
2.4.3 Znalosti jako konkurenční výhoda .....	24
<b>3 SYSTEMATICKÉ REVIEW V OBLASTI ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU .....</b>	<b>25</b>
3.1 Grafy jedinečných výskytů a citací daných významových jednotek .....	28
3.1.1 Významová jednotka: <i>knowledge transfer</i> * .....	28
3.1.2 Významová jednotka: <i>knowledge sharing</i> .....	29
3.1.3 Významová jednotka: <i>organizational learning</i> .....	30
3.1.4 Významová jednotka: <i>knowledge system</i> * .....	31
3.1.5 Významová jednotka: <i>knowledge worker</i> * .....	32
3.1.6 Významová jednotka: <i>learning organization</i> * .....	33
3.1.7 Významová jednotka: <i>knowledge organization</i> * .....	34
3.1.8 Významová jednotka: <i>knowledge map</i> .....	35

3.1.9	<i>Významová jednotka: age management</i> .....	36
3.1.10	<i>Významová jednotka: knowledge loss</i> .....	37
3.1.11	<i>Významová jednotka: knowledge continuity</i> .....	38
<b>4</b>	<b>NÁVRH VÝZKUMU</b> .....	<b>39</b>
4.1	Výzkumný problém.....	39
4.2	Hypotézy .....	39
4.2.1	<i>Operacionalizace hypotézy H01</i> .....	40
4.2.2	<i>Operacionalizace hypotézy H02</i> .....	41
4.3	Formulace položek dotazníku pro H01 .....	41
4.4	Formulace položek dotazníku pro H02 .....	42
4.5	Formulace obecných položek dotazníku.....	43
4.6	Výběrový soubor .....	43
4.7	Dotazník .....	44
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>45</b>
	<b>ANOTACE</b> .....	<b>46</b>
	<b>LITERATURA A PRAMENY</b> .....	<b>48</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>50</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>51</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>52</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>54</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>55</b>

# ÚVOD

Celá společnost prochází neustálým vývojem a je pro ni charakteristické především to, že do popředí zájmu se v ní dostávají znalosti. Dnes už nežijeme v industriální společnosti, ale žijeme ve společnosti postindustriální, někdy označované jako informační společnost, která postupně přechází do společnosti znalostní. Každým dnem narůstá množství informací a s tím roste i potřeba informace efektivně zpracovávat, třídit a dále využívat ty, které jsou užitečné. Informace sama o sobě ale nepřináší ten pravý užitek, je třeba ji převést do použitelné podoby. Této transformované informaci se říká znalost. Znalost má oproti informaci něco důležitého navíc. Je zasazena do kontextu, je obohacena o naše vlastní zkušenosti.

Jak uvádí Peter Ferdinand Drucker: Nejdůležitějším a v pravdě unikátním přínosem managementu dvacátého století bylo padesátinásobné zvýšení produktivity manuálních pracovníků (dělníků) ve výrobě. Nejdůležitějším přínosem, který by měl učinit management jednadvacátého století, je stejně tak zvýšit produktivitu znalostní práce a znalostních pracovníků. Nejdůležitějším aktivem firem ve dvacátém století bylo výrobní zařízení. Nejdůležitějším aktivem institucí (až už ziskových či neziskových) v jednadvacátém století budou znalostní pracovníci a jejich produktivita.<sup>1</sup>

Ekonomiky založené na znalostech a technologiích si vedou obecně lépe než ekonomiky založené na přírodních zdrojích. Znalosti mohou být do jisté míry chápány jako aktivum, ale oproti fyzickým aktivům jsou pro nás nesnadno uchopitelné a vyčíslitelné. Na druhé straně ale mají jednu velkou výhodu. Znalosti můžeme sdílet s ostatními, aniž bychom o ně přicházeli. Sdílení znalostí nesnižuje jejich užitečnost, snižuje pouze jejich hodnotu (stávají se méně vzácnými).<sup>2</sup>

Co se týče managementu znalostí a správného řízení znalostí ve společnostech, jsme zatím stále na začátku, jak uvádí Peter F. Drucker v příspěvku z roku 1999: Práce na produktivitě znalostních pracovníků začala. Z dnešního pohledu na produktivitu znalostního pracovníka budeme v roce 2000 přibližně tam, kde jsme byli v roce 1900

---

<sup>1</sup> Srov. DRUCKER, Peter F. Knowledge-Worker Productivity: THE BIGGEST CHALLENGE. *California Management Review* [online], 79-94

<sup>2</sup> TICHÁ, Ivana, *Učíci se organizace*, s. 8 – 9.

u produktivity výrobního dělníka.<sup>3</sup> Dnes víme sice už více, ale stále jsme spíše ještě v začátcích.

Ve své bakalářské práci jsem si tedy stanovil dva cíle. Jednak provést systematické review pojmů vztahujících se k managementu znalostí (knowledge management), a to prostřednictvím kvantitativní obsahové analýzy. Na základě výsledku analýzy pak vybrat heslo (téma) s malým počtem výskytů, které by bylo vhodné dále zkoumat, a za tímto účelem navrhnout výzkum formou dotazníkového šetření.

---

<sup>3</sup> Srov. DRUCKER, Peter F. Knowledge-Worker Productivity: THE BIGGEST CHALLENGE. *California Management Review* [online], 79-94

# 1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

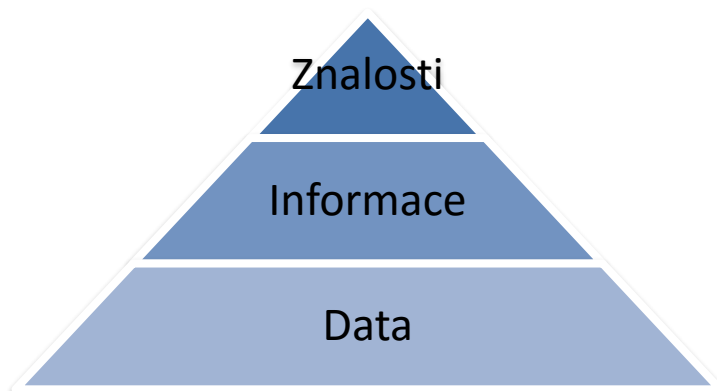
V úvodu do problematiky managementu znalostí vysvětlím několik pojmů. Pro daný obor jsou velmi důležité, a tak je třeba správně pochopit jejich význam, aby mohly být správně chápány i všechny souvislosti při následné práci s těmito pojmy.

## 1.1 Data, informace, znalosti

V odborné literatuře se nachází spousta různých definicí pojmů data, informace, znalosti. Je také třeba dávat si pozor na odlišné významy jednotlivých pojmů v různých oborech.

Návaznost jednotlivých pojmů na sebe znázorňuje asi nejlépe pyramida, kdy nejnižší jsou položena data, nad nimi se nachází informace a zcela nahoře se nachází znalosti – viz obrázek č. 1 (někdy se objevuje ještě jedna vyšší úroveň, označovaná jako moudrost).

„Vzájemnou souvislost mezi daty, informacemi a znalostmi lze ilustrativně popsat tak, že data jako vhodně vyjádřené symboly představují tzv. výchozí surovinu, která je transformována na informaci. Znalosti vymezují základní rámec pro myšlenkové (kognitivní) procesy interpretace dat.“<sup>4</sup>



Obrázek č. 1 – Pyramida - data, informace, znalosti<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> VEBER, Jaromír, *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 196.

<sup>5</sup> Vlastní tvorba



### 1.1.1 Data

„Data chápeme jako odborné profesionální označení pro čísla, text, zvuk, obraz, popř. další smyslové vjemy (čich, hmat atd.). Z fyzikálního hlediska se data chápou jako určitý sled znaků, resp. signálů.“<sup>6</sup>

Data mohou být také chápána jako vlastnosti určitého objektu, popisované souborem alfanumerických znaků. K jednomu objektu je možno přiřadit nekonečné množství dat, tato data jsou ale stále uložena v jednorozměrném prostoru, dají se uspořádat do jediného řádku – vektoru, který k danému objektu přiřadíme. Metriku, obsahující míry/parametry, jež můžeme uspořádat v jednorozměrném souřadnicovém systému, můžeme nazvat metrikou prvního řádu.<sup>7</sup>

### 1.1.2 Informace

„Z pohledu managementu informací rozumíme data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam. V souladu se svou subjektivní informační potřebou uživatel identifikuje vhodná data, která mu svým obsahem umožňují tuto potřebu uspokojit, a stávají se tak informacemi. Využití dat pro zajištění informační potřeby vyžaduje od uživatele odpovídající kvalifikaci (určité znalosti). Ta spočívá ve schopnosti rozpoznat, že data mají potřebný informační obsah, a pak i dokázat tento obsah extrahovat. Hodnota informace je součástí, respektive důsledkem interpretačního procesu její transformace z dat. Má proto individuální (subjektivní) charakter. Hodnotu informace posuzuje její uživatel především na základě svých potřeb a dosavadní informační dostupnosti.“<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> VEBER, Jaromír, *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 196.

<sup>7</sup> Srov. BROŽOVÁ, Helena a Milan HOUŠKA, *Modelování znalostí*, s. 42.

<sup>8</sup> VEBER, Jaromír, *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 197.

Informace mohou být také chápány jako údaje o vzájemném vztahu jednoho subjektu k jinému, respektive jiným objektům. Informacemi jsou také údaje o jednom objektu – pokud porovnáváme alespoň dva údaje o tomto jednom subjektu. Metriku, obsahující míry/parametry, jež můžeme uspořádat v dvourozměrném souřadnicovém systému, můžeme nazvat metrikou druhého řádu.<sup>9</sup>

### 1.1.3 Znalosti

„Znalosti (knowledge) chápeme jako proměnný systém vzájemných interakcí zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů (znalostních prvků). Znalosti vytvářejí systémový rámec pro vyhodnocování a integraci nových informací. Jsou především výsledkem aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností, v menší míře pak výsledkem pasivněji působící výuky. Proces učení i výuky zařazuje jednotlivé znalostní prvky do určitých relačních vztahů (znalostních sítí).“<sup>10</sup> Někdy bývá uváděn ještě další stupeň nad znalostmi, označovaný jako moudrost (nebo znalostní kompetence). Tento stupeň se pak chápe jako vysoký stupeň lidského poznání obohacený o hodnotící měřítko jednotlivce a vztah k okolnímu světu.<sup>11</sup>

„Znalost je přímo spojená s řešením problému: řešit a vyřešit problém vyžaduje vybírat vhodné informace, analyzovat jejich vzájemné vztahy, kombinovat je a vytvářet nové informace. Postup, který umí vyřešit problém s využitím informací, považujeme za znalost.“ Pokud bychom se na pojem „znalost“ dívali očima metriky, nastíněné u pojmů data a informace, tak v případě znalostí by se jednalo o metriku třetího řádu – v metrice třetího řádu jsou integrována jak data, tak i informace ale navíc je přidán problém, který se řeší, který musí mít nějaký postup řešení, tzn., že do soustavy něco vstoupí, proběhne určitá operace a dostaneme výstup (proto mluvíme o metrice třetího řádu).<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Srov. BROŽOVÁ, Helena a Milan HOUŠKA, *Modelování znalostí*, s. 43-44.

<sup>10</sup> VEBER, Jaromír, *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 198.

<sup>11</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>12</sup> Srov. BROŽOVÁ, Helena a Milan HOUŠKA, *Modelování znalostí*, s. 44-46.

## 1.2 Typy znalostí (explicitní, implicitní, neformulované)

Pro účely managementu znalostí se znalosti většinou dělí na tři typy:

- explicitní (explicit),
- implicitní (implicit),
- neformulované (tacit).

Tabulka č. 1 – Explicitní, implicitní a neformulované znalosti<sup>13</sup>

	Typ znalostí		
	explicitní (explicit)	implicitní (implicit)	neformulované (tacit)
<b>Popis</b>	Formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná. Je převážně zpracovaná do formy ICT.	Znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést od explicitní formy.	Znalost ukrytá v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Není lehké nebo dokonce není možné ji převést do explicitní formy a formalizovat či jinak dokumentovat
<b>Příklad</b>	Dokumenty, manuály, počítačové kódy apod.	Znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu apod.	Znalost experta v určité oblasti, získané zkušenosti, atd.

## 1.3 Proces vytváření znalostí

Vysvětlit proces vytváření znalostí je důležité, protože při rozvoji způsobilostí (kompetencí, schopností vykonávat určitou činnost) jde především o vytváření znalostí.<sup>14</sup>

„Organizace vytváří znalosti přes interakce mezi explicitními a tacitními znalostmi. Tyto interakce mezi dvěma typy znalostí jsou označovány jako znalostní konverze. Přes proces konverze se znalosti rozšiřují jak z hlediska kvality, tak i kvantity. Mezi čtyři typy znalostní konverze patří socializace, externalizace, kombinace a internalizace.

**Socializace** je proces převodu nových tacitních znalostí přes sdílení zkušeností. Jelikož je tacitní znalosti obtížné formalizovat a jsou často časově a prostorově závislé, je možné je získat pouze za pomoci této konverze. Její realizace může být zajištěna

<sup>13</sup> Vlastní tvorba

<sup>14</sup> Srov. URBANCOVÁ, Hana, *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*, s. 26.

například společným trávením času nebo pobýváním ve stejném prostředí. Socializace se také může objevovat v neformálních sociálních schůzkách mimo pracoviště, kde mohou být vytvářeny a sdíleny tacitní znalosti jako pohled na svět, mentální modely a vzájemná důvěra. Socializace se tedy objevuje i za hranicemi organizace. Organizace často získávají a využívají tacitní znalosti uložené v zákaznických nebo dodavatelích tím, že s nimi komunikují.

**Externalizace** je proces artikulace tacitní znalosti do znalosti explicitní. Pokud se tak stane, znalost krystalizuje, což umožňuje její sdílení s ostatními. Tím se stává základem pro znalost novou. Příkladem této konverze je vytvoření konceptu při vývoji nového produktu. Dalším příkladem může být kontrola kvality, která dovoluje zaměstnancům zlepšovat výrobní procesy vyslovením tacitních znalostí získaných v prodejně v průběhu několika let zaměstnání. Úspěšná konverze tacitních znalostí do explicitních znalostí závisí na sekvenčním použití metafor, analogií a modelů.

**Kombinace** je proces přeměny explicitních znalostí do komplexnějších a systematictějších souborů explicitních znalostí. Explicitní znalosti jsou sbírány z interního nebo externího prostředí organizace a následně kombinovány, editovány a zpracovány za účelem formování nových znalostí. Nové explicitní znalosti jsou poté rozšiřovány mezi členy organizace. Kreativní použití počítačových komunikačních sítí a databází může tento způsob znalostní konverze zjednodušit. Jestliže kontrolor sbírá informace z celé organizace a dává je do kontextu, aby vytvořil finanční zprávu, představuje tato zpráva novou znalost, ve smyslu syntézy znalostí z mnoha různých zdrojů do jednoho kontextu.

**Internalizace** je proces ztělesnění explicitní znalosti do znalosti tacitní. Díky procesu internalizace jsou explicitní znalosti sdíleny přes organizaci a jsou jednotlivci konvertovány na tacitní znalosti. Internalizace má velmi blízko k „učení děláním“. Explicitní znalosti, jako je koncept produktu nebo výrobní procedury, musí být aktualizovány pomocí akcí a praxe. Například školící programy mohou pomoci těm, kdo jsou vyškoleni, v porozumění organizaci a sami sobě. Čtením dokumentů nebo návodů o zaměstnání a organizaci (a přemýšlením o nich) mohou školení lidé internalizovat napsanou explicitní znalost v těchto dokumentech k obohacení své základny tacitních znalostí. Explicitní znalosti mohou být také vyjádřeny pomocí simulací nebo experimentů, které spouštějí učení děláním. Tato akumulovaná tacitní znalost může uvést

do pohybu novou spirálu tvorby znalostí, je-li sdílena s ostatními v procesu socializace.“<sup>15</sup> Tato spirála je znázorněna na obrázku č. 3.



Obrázek č. 2 – model SECI (transformace znalostí)<sup>16</sup>

Jak obrázek naznačuje, jedná se o cyklický proces, který obsahuje v různých fázích individuální i skupinovou činnost a součinnost lidí. Od procesu tvorby znalostí (označovaného jako proces SECI) by se měly odvíjet také metody manažerského rozvoje – měly by zákonitosti SECI procesu respektovat a efektivně s nimi pracovat.<sup>17</sup>

## 1.4 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál (nehmotná aktiva) organizace je mnohem více než jen pouhá suma znalostí, dovedností a schopností. „Intelektuální kapitál je množinou nehmotných aktiv, kterými organizace disponuje a může je využít při uskutečňování účelových změn svého podnikatelského chování, jejichž prostřednictvím dosahuje potřebné implementace

<sup>15</sup> BUREŠ, Vladimír, *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*, s. 48 – 49.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 49.

<sup>17</sup> Srov. URBANCOVÁ, Hana, *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*, s. 26.

svých inovačních záměrů. Intelektuální kapitál organizace proto představuje pouhý potenciální efekt, který až ve spojení s hmotnými aktivy vede k přidané hodnotě a zvýšené konkurenceschopnosti organizací nabízejících inovační řešení.“<sup>18</sup>

Propast mezi účetní a tržní hodnotou firmy se pořád zvětšuje, a to u všech firem bez rozdílu jejich velikosti. Zřetelnější je tento rozdíl v odvětvích s větším podílem lidské práce v porovnání s finančními a fyzickými prostředky. Z toho důvodu tedy vznikl pojem „intelektuální kapitál“, který shrnuje všechny nehmotné faktory přispívající k převaze tržní hodnoty firmy nad její účetní hodnotou. Mezi tyto faktory je možné zařadit loajalitu pracovníků a jich zaujetí, obchodní značku, organizační hodnoty, loajalitu zákazníků, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců.<sup>19</sup>

Skladbu intelektuálního kapitálu organizace je možné vidět na obrázku č. 2. Intelektuální kapitál se skládá ze tří základních složek, a to: lidský kapitál, organizační kapitál a relační kapitál:

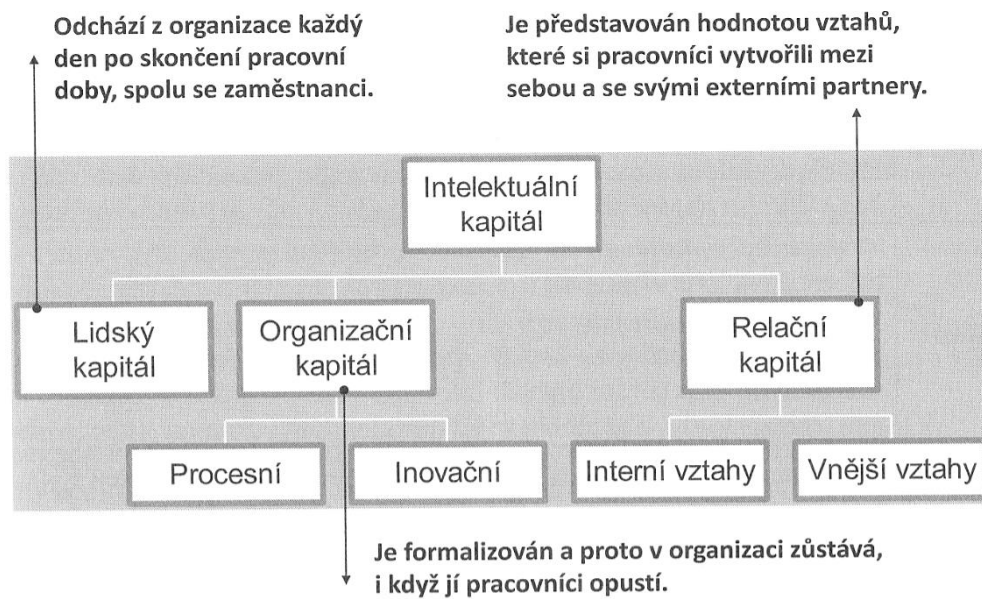
- *„Lidský kapitál* je tvořen souborem znalostí, dovedností a schopností jednotlivých pracovníků organizace a je vázán na individualitu každého pracovníka. Při odchodu pracovníků z organizace s nimi odchází i lidský kapitál.
- *Organizační kapitál* tvoří formalizovaná nehmotná aktiva, představovaná účelovým provázáním obsahu báze dat a báze znalostí organizace. Představuje tu složku intelektuálního kapitálu, která v organizaci zůstává i po odchodu těch pracovníků, kteří ji vytvořili.
- *Relační kapitál* reprezentuje množina vazeb, které si pracovníci organizace vytvořili se svými partnery uvnitř organizace i s partnery, kteří působí vně organizace. V organizaci zůstává po odchodu pracovníků pouze formalizovaná složka (externí znalosti) relačního kapitálu, tacitní složka (interní znalosti) ji opouští spolu s jejími nositeli.“<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ, *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*, s. 32.

<sup>19</sup> GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANK, *Inovace a znalosti*, s. 39 – 40.

<sup>20</sup> PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ, *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*, s. 33.



Obrázek č. 3 – Skladba intelektuálního kapitálu organizace<sup>21</sup>

<sup>21</sup> PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ, *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*, s. 33.

## 2 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT

### 2.1 Definice

Co je vlastně znalostní management či management znalostí? Definice je možné nalézt velké množství, vybral jsem tedy tři, které jsou dle mého názoru pochopitelné a výstižné:

„Knowledge management může být definován např. jako systematický a integrující proces řízení a koordinace širokého portfolia aktivit společnosti, tj. získávání, vytváření, ukládání, sdílení, fúzování, vyvíjení, rozvíjení a užití znalostí jednotlivců a skupin s cílem dosažení vyšší podnikové výkonnosti. Znalost již v tomto kontextu zcela jistě není pouhým akademickým novotvarem, ale jde o produktivní vtělenou inteligenci, získanou „pozitivním vzděláváním a učením se“, skrze které člověk – pracovník získává sumu znalostí, které mu umožní orientovat se, zaujímat stanoviska, obohacovat své analytické a dedukční schopnosti, dospívat k syntéze, plně ve smyslu potřeb organizace.“<sup>22</sup>

Další definice říká: „Management znalostí se velmi těžko definuje. Týká se získávání, tvoření, sdílení a používání znalostí. Tyto znalosti zahrnují explicitní i implicitní znalosti. Znalostmi nemáme na mysli pouze know-how – vědět jak, ale také vědět kdo, vědět proč a vědět kdy. Netýkají se moudrých knih a nejlepších postupů, ale spíš lidí – pracovních komunit, které udržují znalosti o určitém tématu a sdílejí to, co vědí, staví na tom a přizpůsobují to pro své vlastní použití. Není to stručný výťah toho, co je známo k určitému časovému momentu, ale vyvíjející se soubor znalostí udržovaný v aktuální podobě lidmi, kteří jej pravidelně používají.“<sup>23</sup>

Arian Ward ze společnosti Work Frontiers International definoval znalostní management takto: „Není to vytváření nějaké encyklopedie, která zahrne všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíš o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit.“<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena, *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*, s. 115.

<sup>23</sup> COLLISON, Chris a Geoff PARCELL, *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učicích se organizací*, s. 13.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 18.



## 2.2 Historie a vývoj

### 2.2.1 Od počátků lidstva

„Při práci se znalostmi využívalo lidstvo v různých etapách vývoje různé nástroje a prostředky. Lidé se řídili znalostmi od pradávna. Potřebné znalosti našich dávných předků se týkaly zvířat, rostlin, dřeva, počasí, kmenových pravidel, zvyků atd. Znalosti si předávali ústně z člověka na člověka, z generace na generaci. Antické znalosti už byly rozvíjeny daleko systematictěji. Ve starém Řecku se rozvíjely obory jako matematika, geometrie, medicína, logika, filozofie apod. Za znalost se považuje jenom to, co lze objektivně dokázat. Tématy znalostí byly zejména náboženství, ale také praktická problematika vojenství, zemědělství, politiky atd. Základním názorem pro sdílení i tvorbu nových znalostí byla diskuze. Zkoumat okolní svět se pokládalo za zbytečné, protože se předpokládalo, že potřebné znalosti jsou uloženy v lidech. Koncem 16. století se změnil názor na chápání znalostí a důraz se začal klást především na jejich praktický význam. Byly položeny základy tzv. vědecké společnosti. Do popředí se dostává zkoumání reality. Z pohledu managementu podniku jde především o podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady znamenající jedinečnou konkurenční výhodu. Znalosti se klasifikují ve dvou hlavních rovinách. Explicitní (formální) mohou být vyjádřeny v hmotné podobě a uloženy například do podnikového informačního systému. Rozhodující podnikovou sílu mají znalosti tacitní, ukryté v mozku člověka. Názory na využívání lidského potenciálu v řízení organizací prošly třemi globálními vývojovými etapami: člověk – stroj, člověk – zdroj a člověk – znalost.“<sup>25</sup>

*Člověk – stroj:* „Frederick Winslow Taylor, který je spojen s pojmem vědecké řízení, měl tendenci práci maximálně odlidštit. U Fordova pásu hromadné výroby, představující vyvrcholení myšlenek vědeckého řízení, člověk vykonával několik málo pohybů, pečlivě naučených a rutinou dovedených k dokonalosti. Všechny pohyby dělníka bylo možno krok za krokem analyzovat tak, aby série jím vykonávaných činností nevyžadovala zvláštní dovednost ani velkou kvalifikaci. Účelem bylo, aby se k pásu po krátkém zacvičení mohl postavit kdokoliv. Hromadná výroba zacházela s dělníky jako

---

<sup>25</sup> TRUNEČEK, Jan, *Management znalostí*, s. 10 – 11.

s nemyslícími stroji, na které máme jediný požadavek, aby přesně a kvalitně vykonávali předepsané pohyby. Lidské vlastnosti jsou pro výrobu příslušného produktu škodlivé.“<sup>26</sup>

Člověk – zdroj: „Další klasik moderního řízení Henri Fayol také respektoval principy vědeckého řízení, ale již kladl důraz na morálku kolektivu jako na důležitý prvek každého podniku. Tzv. Hawthornské studie, vypracované pod vedením Eltona Mayo a uskutečněné v letech 1927 – 1932 v závodě firmy Western Electric v Hawthorne v Chicagu, poprvé ukázaly na lidskou stránku výroby: výkon dělníků byl vyšší, pokud byli přesvědčeni, že se o ně podnikové vedení zajímá. Mayoův výzkum také ukázal význam neformálních pracovních skupin. Představitelé tzv. školy lidských vztahů, která vznikla ve Spojených státech v 50. letech minulého století, si postupem času získali pozornost nejen jako teoretici a myslitelé, ale i jako praktičtí uskutečňovatelé svých myšlenek. V podnikové praxi byla na počátku disciplína, kterou bychom v kontextu současného vývoje mohli nazvat personální administrativou, protože plnila především administrativní funkce a náborové úkoly. Plánované hospodářství dovedlo personální řízení do podoby kádrové politiky, kdy o přijetí nebo nepřijetí rozhodovala zejména stranická příslušnost a bezpodmínečná politická loajalita, i když často předstíraná, aniž se hledělo na kvalifikaci. V tržním hospodářství šel vývoj od zprostředkovací a smiřovací funkce mezi zájmy zaměstnanců a zaměstnavatelů k personálnímu managementu (Human Resources Management), který už má strategický význam a je chápán jako důležitý faktor rozhodující o úspěšnosti organizace. V tomto pojetí jde o zabezpečení jak kvantitativní stránky lidského faktoru v řízení (kvalifikace, množství, profesní struktura), tak kvalitativní stránky (výkonnost a tvořivost, motivace a loajalita k podniku, identifikace s cíli firmy, vytváření podnikové kultury). Současní odborníci na lidské zdroje zdůrazňují, že výběr zaměstnanců je nutno přenést na liniové manažery, protože ti nejlépe vědí, koho potřebují, a všechny administrativní práce by měly být maximálně automatizovány (tzv. samoobslužné systémy).“<sup>27</sup>

Člověk – znalost: „Na půdě personalistiky se v poslední době vedou široké diskuze o tom, jestli řídíme lidský faktor, lidský zdroj, lidský kapitál nebo lidský potenciál. Východisko z těchto diskuzí nabídl management znalostí: místo řízení člověka (faktoru, zdroje, kapitálu, potenciálu) budeme řídit jeho znalosti. Řídit ale lze pouze explicitní znalosti, tacitní znalosti řídit nelze, protože jsou skryté v hlavě člověka a jsou

---

<sup>26</sup> TRUNEČEK, Jan, *Management znalostí*, s. 7.

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 7 – 8.

jeho vlastnictvím. Jestliže chceme tento typ znalostí řídit, musíme v podstatě zase řídit člověka. Ale jinak, jinými nástroji: hledáme nástroje řízení znalostního pracovníka, které jsou ovšem zásadně rozdílné oproti dřívějším. V tomto smyslu se také zpochybňuje sám název management znalostí a hledá se jeho adekvátní náhrada, která by lépe vyjadřovala podstatu disciplíny. S rozvojem zájmu o člověka v řízení byla odedávna svázána oblast vzdělávání. Zpočátku postihovala většinou jen „bílé límečky“ – řídicí pracovníky, zatímco „modrým límečkům“ – dělníkům, zejména v etapě člověk – stroj, stačily většinou elementární dovednosti, čas od času obměňované a doplňované základním školením a upevňované každodenní rutinou. Poslední vývoj z hlediska znalostí a jejich nabývání do značné míry stírá hranici mezi bílými a modrými límečky. Prosazuje se spíše dělení na znalostní a obslužné pracovníky. Postupná eliminace těchto rozdílů naopak zvýrazňuje problematiku výchovy, motivace a následného udržení „zlatých límečků“ (golden collar) – charismatických vůdců – lídrů, protože se čím dál tím více ukazuje, že v podmínkách globalizace jsou pro úspěšné podnikání nepostradatelní. Všechny tyto snahy v souladu s posledním společenským vývojem vyústily zcela zákonitě a logicky do disciplíny nazvané management znalostí. Znat a vědět je přednost a učit se je nutností – to se uznávalo vždycky, ale až v informační (znalostní) společnosti se tyto vlastnosti postupně stávají hlavní konkurenční výhodou a jsou základem tvorby bohatství. Kardinálními otázkami k řešení jsou - jak znalosti řídit, jak je udržet, jak je rozmnožovat, jak zvyšovat jejich produktivitu – a mnoho dalších. Potíž je v tom, že ještě pořádně nevíme, co vlastně znalosti jsou a jak s nimi zacházet. Produktivitu práce manuálních pracovníků jsme od dob Taylorových dokonale zvládli jak teoreticky, tak prakticky, ale na pořad dne se dostává nutnost zvládnout stejně dobře také problematiku produktivity znalostních pracovníků. Z tohoto pohledu je management znalostí logickým pokračováním vývoje. Do problematiky vnáší řadu nových skutečností.“<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> TRUNEČEK, Jan, *Management znalostí*, s. 8 – 9.

### 2.2.2 Novodobá historie

Práce se znalostmi se na organizační úrovni vyvíjela ve třech základních proudech – americký směr KM (knowledge managementu) byl zaměřený na umělou inteligenci a technologie, Japonsko ctílo zejména kreativitu a inovace a ve Švédsku převládalo zaměření na strategii.

„Počátkem 20. století významnou měrou nasměroval vývoj této oblasti ekonomiky a později i managementu Josef Schumpeter (původem Čech, pocházející z moravské Třešti), který poprvé označil znalosti jako vstup do klasického ekonomického modelu a zpochybnil koncept „racionálního člověka“ v ekonomice. Dá se říci, že jako jeden ze čtyř (vedle Kirkengarda, Burkeho a Tönniese) významnou měrou ovlivnil další práci P. F. Druckera a tím i vznik koncepce znalostního managementu (znalostního pracovníka, znalostního podniku, znalostní společnosti i znalostní ekonomiky).

V 60. letech minulého století přichází Peter Ferdinand Drucker se svým termínem „znalostní pracovník“.<sup>29</sup>

„Roku 1986 K. Wiig poprvé použil slovní spojení „Knowledge Management“ ve svém příspěvku o využití umělé inteligence při řízení znalostí. Tato myšlenka byla představena na European Management Conference, sponzorované Mezinárodní organizací spojených národů.“<sup>30</sup>

„A konečně v roce 1990 Peter Senge poprvé použil termín „učící se organizace“, čímž se jeho kniha „The Fifth Discipline“ stala jednou z nevlivnějších publikací v oblasti obchodu, podnikání.

Znalosti, znalostní kompetence managementu, management znalostí (KM – „Knowledge Management“), znalostní ekonomika, společnost znalostí, jsou de facto tendence sjednocující Druckerovo dílo.“<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> RÖSSLER, Miroslav, Znalostní management v praxi - koncept učící se organizace: (ke stému výročí narození P. F. Druckera), *Ekonomika Management Inovace* [online], 27 – 37, Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-01/06%20Rossler/Rosslar.pdf>

<sup>30</sup> BUREŠ, Vladimír, *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*, s. 39.

<sup>31</sup> RÖSSLER, Miroslav, Znalostní management v praxi - koncept učící se organizace: (ke stému výročí narození P. F. Druckera), *Ekonomika Management Inovace* [online], 27 – 37, Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-01/06%20Rossler/Rosslar.pdf>

## 2.3 Učíci se organizace

Jednou z velmi důležitých knih souvisejících se znalostním managementem je kniha *Pátá disciplína* od Petera M. Sengeho. Autor v ní zdůrazňuje, že základem úspěchu každé organizace je změna jejího myšlení - je třeba, aby organizace ustoupily od svých tradičních modelů, změnily svůj pohled na sebe sama a své okolí a začaly pracovat na změně, změně směrem k učící se organizaci.

### **Pět disciplín:**

**Osobní mistrovství:** Je disciplínou nepřetržitého projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti. Je duchovním základem učící se organizace. Organizace musí být oddána učení a stejně oddáni se učit musí být i členové této organizace. Osobní mistrovství začíná tím, že si vyjasníme to, co je pro nás skutečně důležité.<sup>32</sup>

**Mentální modely:** Jsou to naše hluboce zakořeněné předpoklady a zobecnění, ovlivňující naše vykládání světa a jednání v něm. Velmi často si tyto mentální modely ani neuvědomujeme, netušíme, jak moc nás ovlivňují. Proto je důležité, věnovat se disciplíně mentálních modelů, tyto vynášet na povrch, objevovat a rozkrývat a podrobovat je zkoumání.<sup>33</sup>

**Utváření společné sdílené vize:** Pouze opravdová vize (ne nějaké pouhé deklarování určité vize) je to, co dokáže lidi spojit a podnítit v nich touhu dosáhnout vynikajících výkonů a učit se – udělají to proto, že chtějí, ne že jim to někdo nařídil. Opravdovou vizi nejde nařídít, opravdová vize musí představovat společný „obraz budoucnosti“, něco, co opravdu zaujme a lidé za tím budou chtít jít.<sup>34</sup>

**Týmové učení:** Rozumové schopnosti týmu mohou převýšit rozumové schopnosti jednotlivců (ale pozor, může to být i naopak). Cílem disciplíny týmového učení je vést opravdový dialog, v němž se členové týmu oprostí od svých předpokladů a domněnek a budou opravdu společně přemýšlet. Pokud se nedokáží učit týmy, nedokáže se učit ani organizace – proto je třeba dbát na opravdové týmové učení a naučit se týmově se učit.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Srov. SENGE, Peter M., *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*, s. 25.

<sup>33</sup> Srov. tamtéž, s. 25 - 26.

<sup>34</sup> Srov. tamtéž, s. 26 – 27.

<sup>35</sup> Srov. tamtéž, s. 27 – 29.

**Systémové myšlení:** Toto je ona pátá disciplína, disciplína, která všechny předchozí integruje a vytváří z nich jeden sdružený celek. Je důležité, aby všech pět disciplín fungovalo a aby fungovalo současně a integrovaně. Každá organizace je systém, a to systém složitý, se spoustou prvků a vazeb, kdy mnohé vazby nejsou ani jasné a důsledky některých jevů mohou být viditelné až po letech. Proto je třeba dbát na disciplínu systémového myšlení.<sup>36</sup>

V knize Pátá disciplína je všech pět disciplín důkladně rozebráno a také vysvětleno na příkladech, jak nás i organizaci ovlivňují všechny naše „stereotypy“, mentální modely a mnoho dalších aspektů. Je zde také vysvětleno, jak tato negativa překonat a přetavit je v pozitiva a možnou konkurenční výhodu, budeme-li systematicky uplatňovat myšlenky učící se organizace, tj. organizace, která se neustále rozhlíží kolem sebe, učí se a přizpůsobuje se měnícím se podmínkám.

## **2.4 Proč znalostní management?**

Je celá řada důvodů, proč by se měla každá organizace zabývat znalostním managementem. Důvody, které uvádím, považuji za hlavní.

### **2.4.1 Znalosti jako podmínka pro inovace**

„Inovace je výstupem komplexního (celopodnikového) systému managementu inovačních aktivit. Důležité jsou informace, které bez znalostí jsou neuchopitelné. Proto hovoříme o řetězci (transferu) Informace → Znalosti → Inovace. Ale, i zde platí „být v pravou chvíli na správném místě“. Inovace je považována za jeden z hlavních dynamizujících faktorů ekonomického růstu. Postupně se široká ekonomická veřejnost stále více zaměřovala na hledání způsobů, jak inovace řídit, sledovat a využívat jejich potenciálu k tvorbě nových hodnot. Zájem byl především o faktory, ze kterých inovace vznikají. Inovační podniky se proto zaměřily na rozvoj právě těchto faktorů. Jedná se především o tvorbu nových znalostí, aplikaci těchto znalostí do vývoje produktů

---

<sup>36</sup> Srov. SENGE, Peter M., *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*, s. 24, 29, 30.

a procesů a jejich následné zhodnocení z pohledu komerčního využití.“<sup>37</sup> Jak ukazuje model SECI (viz obrázek výše), tvorba znalostí je cyklický proces, a proto je nutné zaměřit se na rozvoj znalostí, čímž organizace podporuje i svůj inovační potenciál.

#### 2.4.2 Kontinuita znalostí

Jednou z částí znalostního managementu je také management kontinuity znalostí. Proč je kontinuita znalostí v organizaci tak důležitá? Důvodů je mnoho, uvedu tedy jen několik:

- Urychluje zapracování nových zaměstnanců, umožní jim být dříve produktivnější.
- Sjednocuje znalosti a umožňuje zaměstnancům zaměřit se na získávání nových znalostí.
- Umožňuje růst produktivity organizace.
- Zvyšuje kreativitu, inovaci, kontinuální pokrok a organizační učení (vše, co závisí na znalosti toho, co bylo předtím).
- Zlepšuje rozhodování, redukuje omyly nových pracovníků.
- Snižuje stres zaměstnanců, zvyšuje morálku a loajalitu zaměstnanců vůči organizaci.
- Udržuje znalostní sítě, které by jinak byly ztraceny s odcházejícími pracovníky.
- Zabraňuje hromadění znalostí u jedné osoby.
- Zachovává organizační paměť, znalosti zůstávají v organizaci.
- Snižuje fluktuaci a její finanční dopady.
- Snižuje zranitelnost organizace při použití nahodilých pracovníků (brigádníků atd.).<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> GRUBLOVÁ, Eva a JIŘÍ FRANK, *Inovace a znalosti*, s. 1 – 2.

<sup>38</sup> Srov. URBANCOVÁ, Hana, *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*, s. 45 – 46.

### 2.4.3 Znalosti jako konkurenční výhoda

Znalosti jsou v dnešní době zdrojem možné konkurenční výhody. Jak už jsem uváděl, propast mezi účetní a tržní hodnotou firmy se pořád zvětšuje, a to u všech firem bez rozdílu jejich velikosti. Zřetelnější je tento rozdíl v odvětvích s větším podílem lidské práce v porovnání s finančními a fyzickými prostředky.<sup>39</sup> Jedním z aspektů, které zvyšují účetní hodnotu firem, jsou znalosti, kterými firma disponuje. Dobře využívané znalosti umožní firmám být na trhu úspěšnější než firmy, které své znalosti nevyužívají tak dobře.

---

<sup>39</sup> Srov. GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANK, *Inovace a znalosti*, s. 39 – 40.



### 3 SYSTEMATICKÉ REVIEW V OBLASTI ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Problematika Knowledge Managementu je značně rozsáhlá a existuje velké množství odborné literatury a publikací, které se (ať už převážně nebo jen částečně) věnují oblasti znalostního managementu.

Jedním z cílů, které jsem si vytyčil ve své bakalářské práci, je provést systematické review v oblasti znalostního managementu. Pro tento účel použiji metodu **kvantitativní obsahové analýzy**. Jedná se o metodu, kdy se obsahové prvky textu matematicky zpracovávají a vyjadřuje se jejich frekvence, pořadí nebo stupeň.<sup>40</sup>

Jako **základní soubor textů**<sup>41</sup> jsem si vymezil databázi odborných textů Web of Science<sup>TM</sup><sup>42</sup> (dále jen WoS) v následujícím nastavení.

Search: All Databases  
(Web of Science<sup>TM</sup> Core Collection, KCI-Korean Journal Database, SciELO Citation Index)

Basic search: Topic

Timespan: From 1945 to 2015<sup>43</sup>

**Významové jednotky**<sup>44</sup>, které jsem poté hledal v základním souboru textů, jsem si stanovil na základě studia tištěné odborné literatury. Seznam významových jednotek, které jsem podrobil kvantitativní obsahové analýze, uvádím níže. Všechny pojmy byly vyhledávány tak, že byly z obou stran ohraničeny uvozovkami (např. takto: "knowledge management"), aby se vyhledával celý požadovaný řetězec:

knowledge management,

knowledge worker\*,

age management,

knowledge continuity,

knowledge loss,

knowledge transfer\*,

---

<sup>40</sup> GAVORA, Peter, Úvod do pedagogického výzkumu, s. 142 – 148.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 144.

<sup>42</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:  
[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA)

<sup>43</sup> Rok 2015 je zahrnut celý, jelikož data byla stahována až začátkem roku 2016

<sup>44</sup> GAVORA, Peter, Úvod do pedagogického výzkumu, s. 144.

knowledge system\*,  
 knowledge map\*,  
 knowledge sharing,  
 organizational learning,  
 learning organization\*,  
 knowledge organization\*.

V analýze jsem se zaměřoval na dvě skutečnosti, a to jednak na počet jedinečných výskytů dané významové jednotky v databázi odborných textů, a potom také na to, kolikrát je daná významová jednotka celkem citována. Výstup uvádím v tabulce níže.

Tabulka č. 2 – Počet výskytů a citací významových jednotek<sup>45</sup>

<b>Významová jednotka (hledaný pojem)</b>	<b>Počet jedinečných výskytů dané významové jednotky v databázi odborných textů</b>	<b>Počet citací dané významové jednotky v databázi odborných textů</b>
knowledge management	17 706	neznámé
knowledge transfer*	6 740	78 216
knowledge sharing	6 245	45 662
organizational learning	4 161	105 033
knowledge system*	2 459	21 897
knowledge worker*	1 804	13 674
learning organization*	1 743	16 062
knowledge organization*	1 121	6 953
knowledge map*	663	5 664
age management	154	1 666
knowledge loss	121	1 226
knowledge continuity	18	96

Potvrdil se předpoklad, že nejčetnější významovou jednotkou v databázi je samotný „knowledge management“, který zcela suverénně překonal ostatní počtem jedinečných výskytů 17 606. Bohužel, vzhledem k tomuto velkému číslu, už Web of Science nenabízí další analýzy, tzn., nemohu zjistit další skutečnosti, jako kolikrát bylo citováno, ani nemohu vygenerovat graf.

---

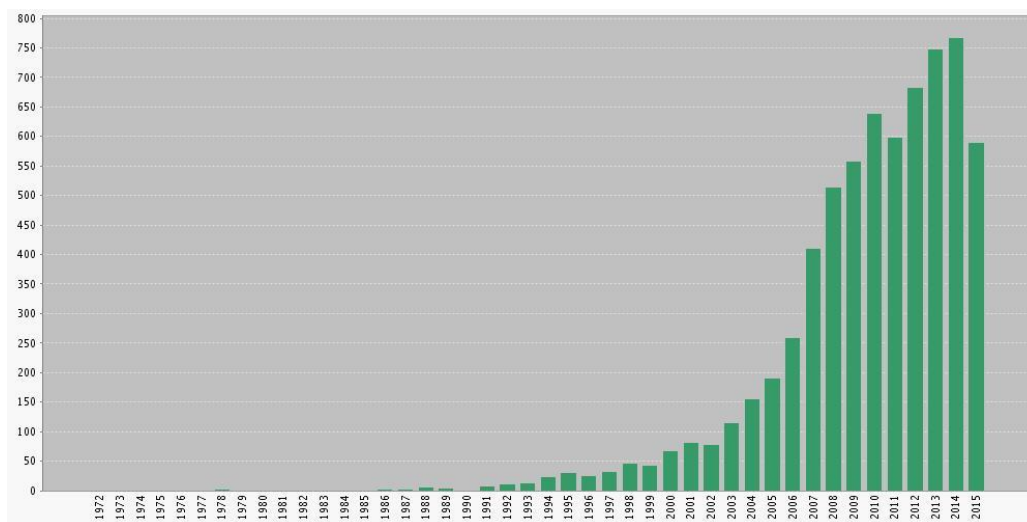
<sup>45</sup> Vlastní tvorba

Níže předkládám grafy jednotlivých hledaných významových jednotek se zobrazením jak počtu jedinečných výskytů dané významové jednotky, tak také kolikrát je daná významová jednotka citována.

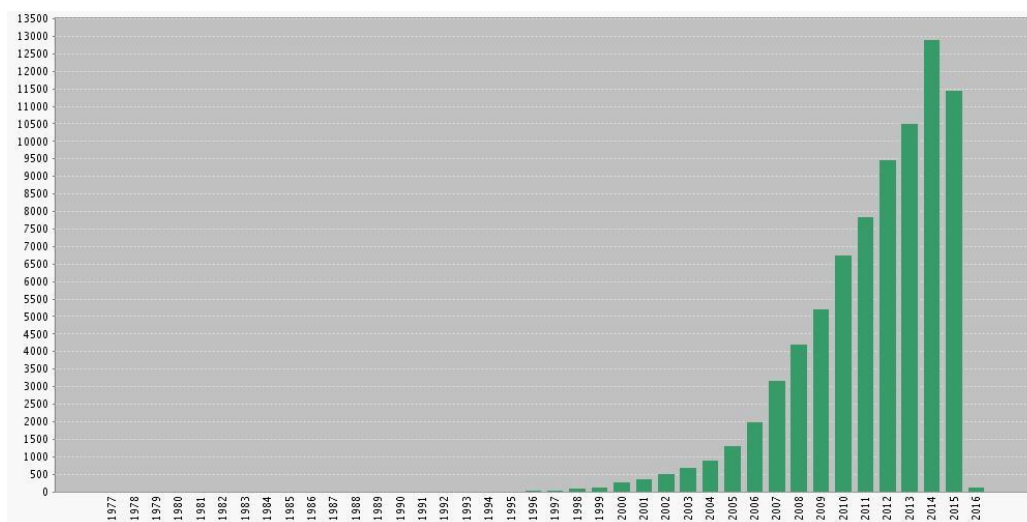
Kvantitativní obsahová analýza nicméně odhalila velmi zajímavou skutečnost, a to, že téma kontinuita znalostí (knowledge continuity) má velmi málo výskytů v databázi WoS. Jedná se o téma z mého pohledu velmi zajímavé a důležité, jelikož chápu kontinuitu znalostí jako jednu z klíčových oblastí managementu znalostí. Proto jsem se rozhodl, že navrhnu výzkum orientovaný na oblast zajištění kontinuity znalostí v organizacích.

### 3.1 Grafy jedinečných výskytů a citací daných významových jednotek

#### 3.1.1 Významová jednotka: knowledge transfer\*



Graf č. 1 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **knowledge transfer\*** v databázi odborných textů WoS<sup>46</sup>



Graf č. 2 - Počet citací významové jednotky **knowledge transfer** v databázi odborných textů WoS<sup>47</sup>

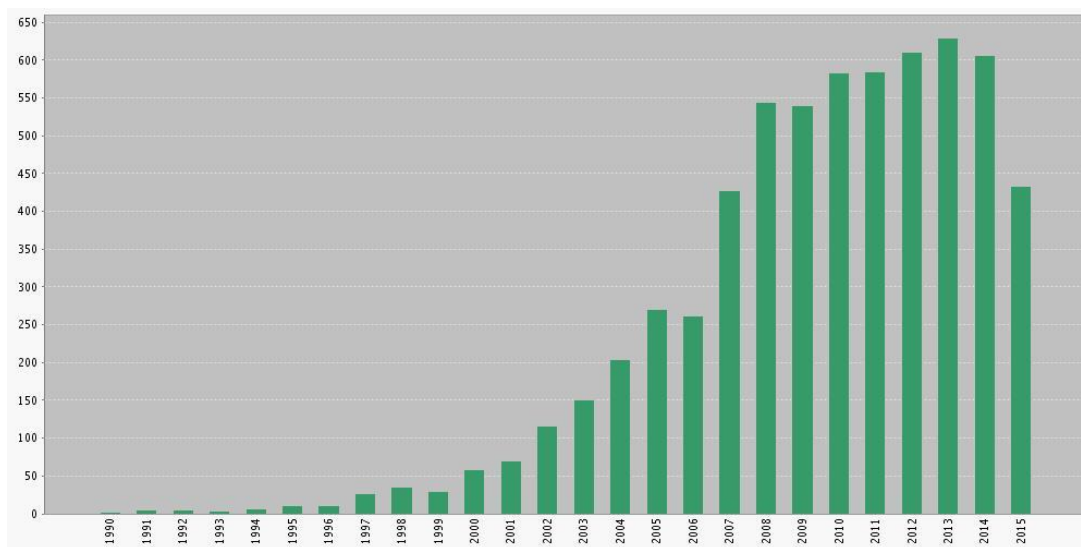
<sup>46</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

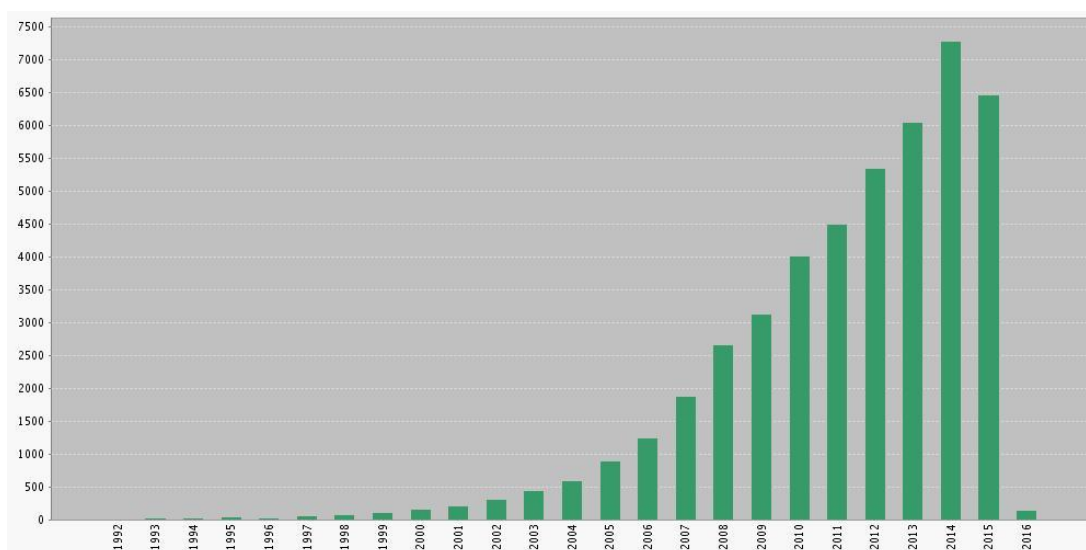
<sup>47</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

### 3.1.2 Významová jednotka: knowledge sharing



Graf č. 3 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **knowledge sharing** v databázi odborných textů WoS<sup>48</sup>



Graf č. 4 - Počet citací významové jednotky **knowledge sharing** v databázi odborných textů WoS<sup>49</sup>

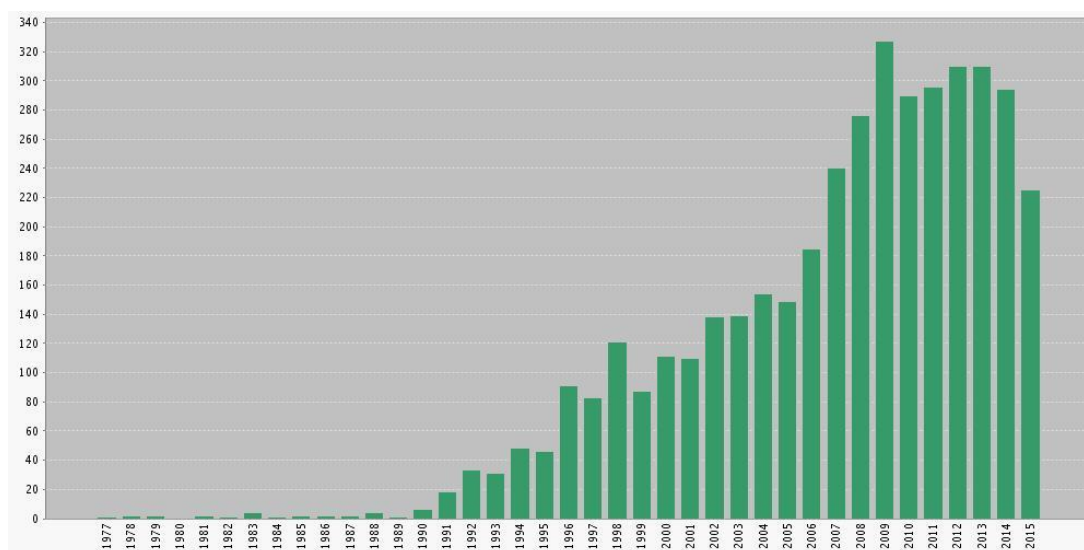
<sup>48</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

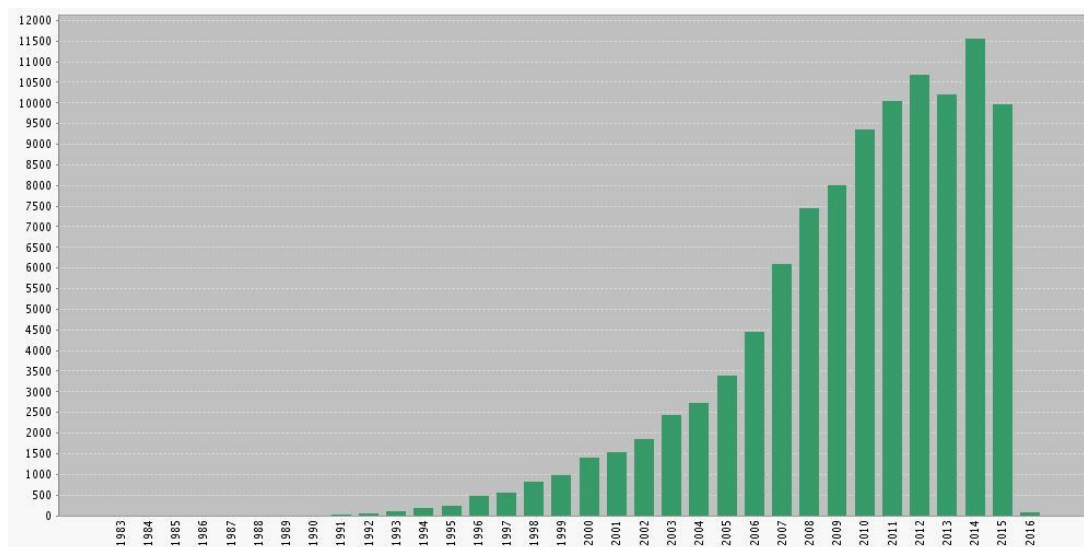
<sup>49</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

### 3.1.3 Významová jednotka: organizational learning



Graf č. 5 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **organizational learning** v databázi odborných textů WoS<sup>50</sup>



Graf č. 6 - Počet citací významové jednotky **organizational learning** v databázi odborných textů WoS<sup>51</sup>

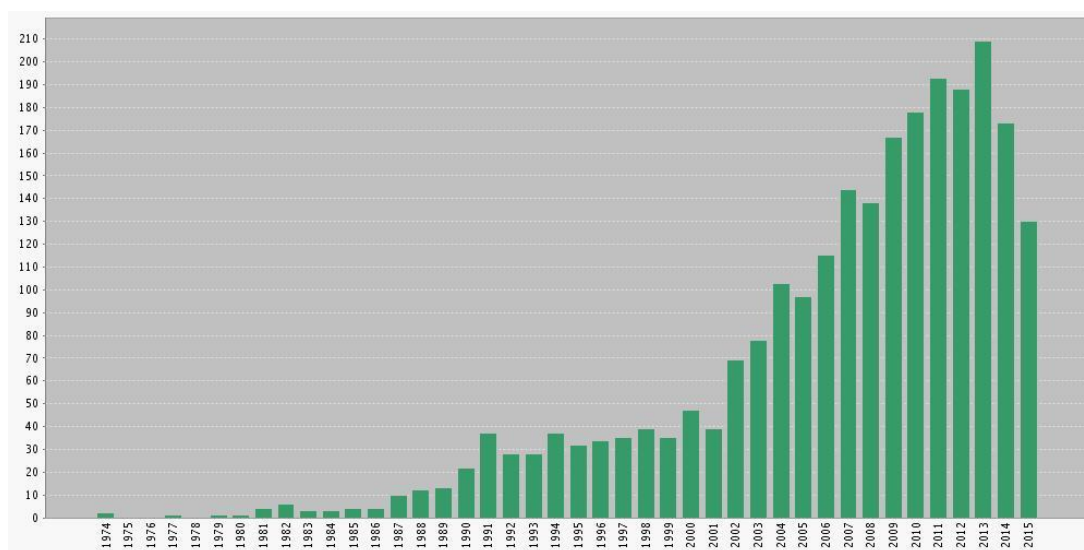
<sup>50</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

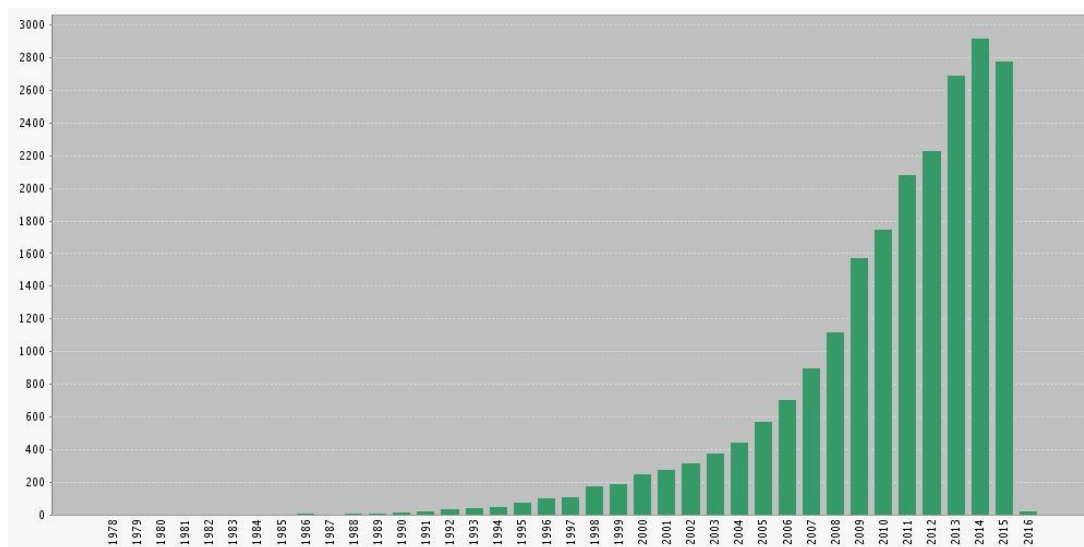
<sup>51</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

### 3.1.4 Významová jednotka: knowledge system\*



Graf č. 7 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **knowledge system\*** v databázi odborných textů WoS<sup>52</sup>



Graf č. 8 - Počet citací významové jednotky **knowledge system\*** v databázi odborných textů WoS<sup>53</sup>

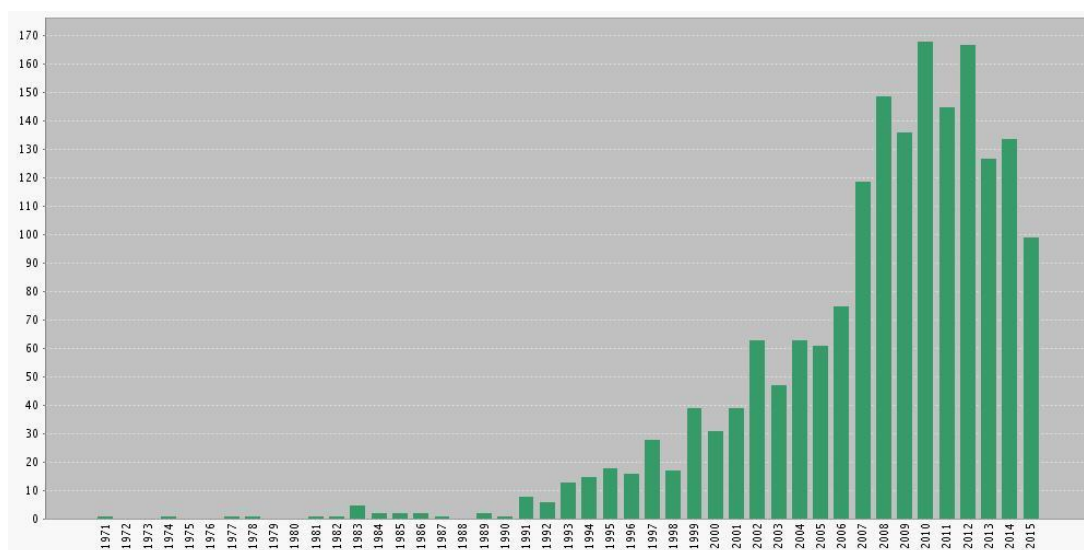
<sup>52</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

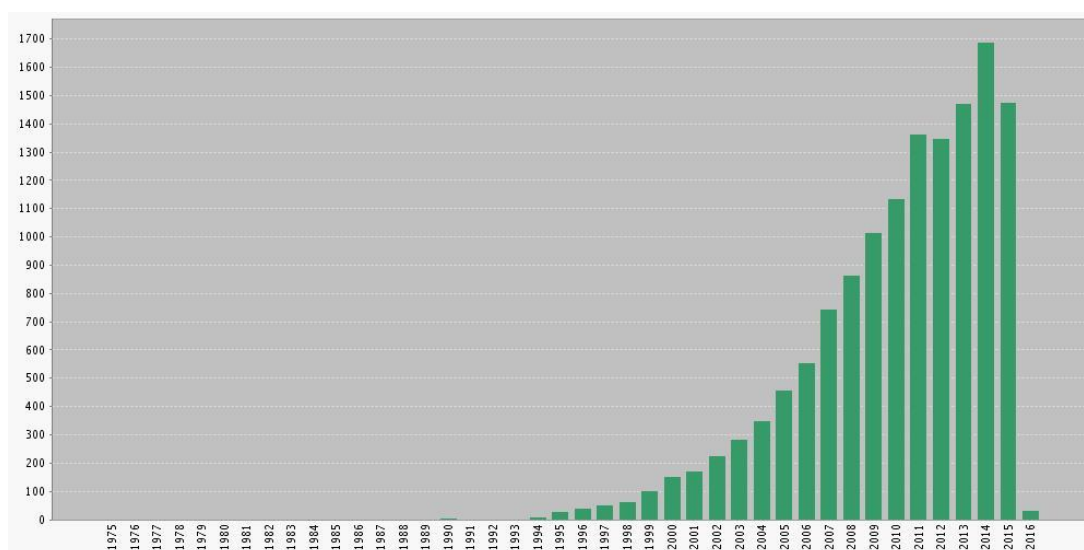
<sup>53</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

### 3.1.5 Významová jednotka: knowledge worker\*



Graf č. 9 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **knowledge worker\*** v databázi odborných textů WoS<sup>54</sup>



Graf č. 10 - Počet citací významové jednotky **knowledge worker\*** v databázi odborných textů WoS<sup>55</sup>

<sup>54</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

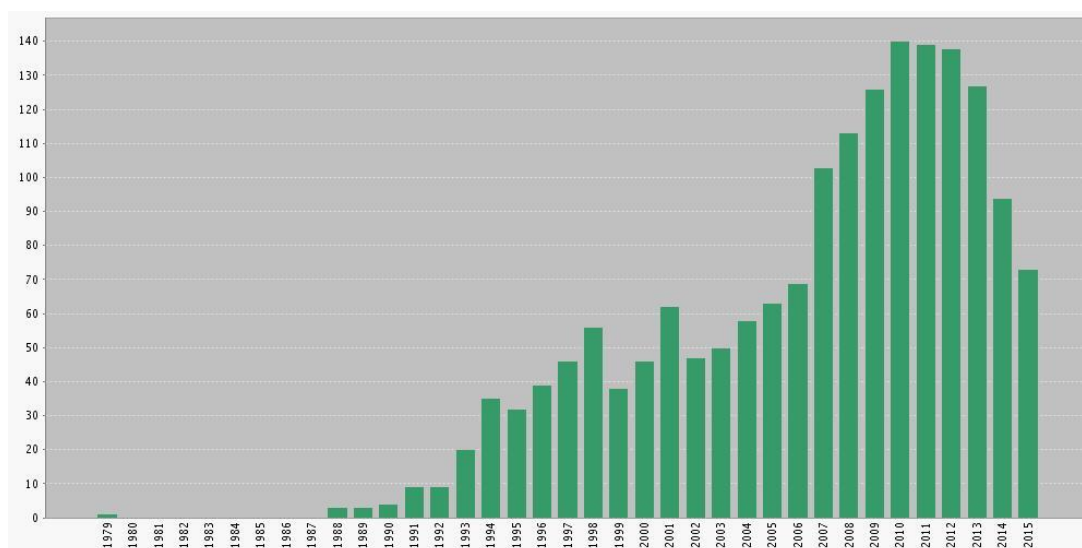
[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

<sup>55</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

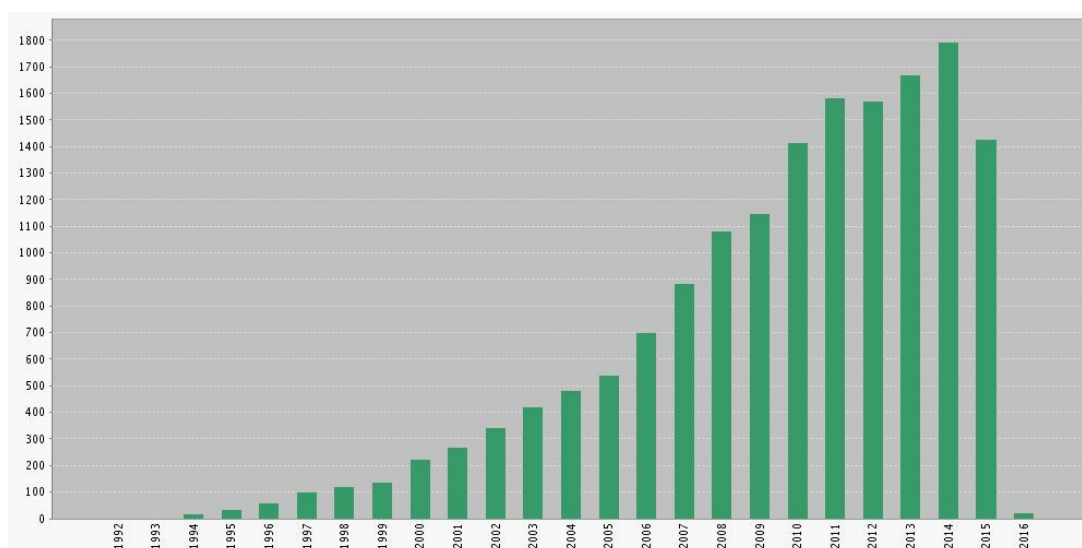
[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)



### 3.1.6 Významová jednotka: learning organization\*



Graf č. 11 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **learning organization\*** v databázi odborných textů WoS<sup>56</sup>



Graf č. 12 - Počet citací významové jednotky **learning organization\*** v databázi odborných textů WoS<sup>57</sup>

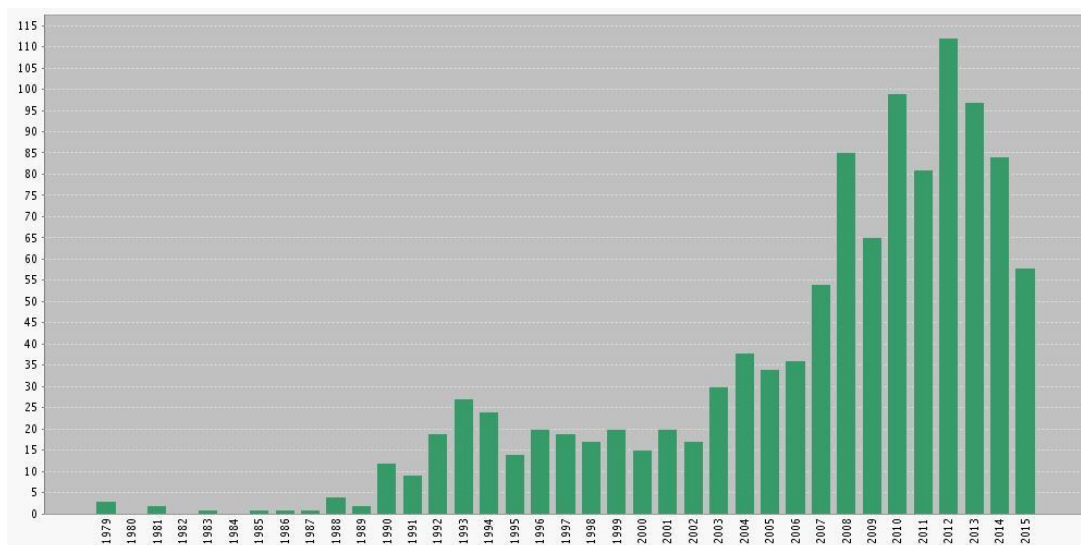
<sup>56</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

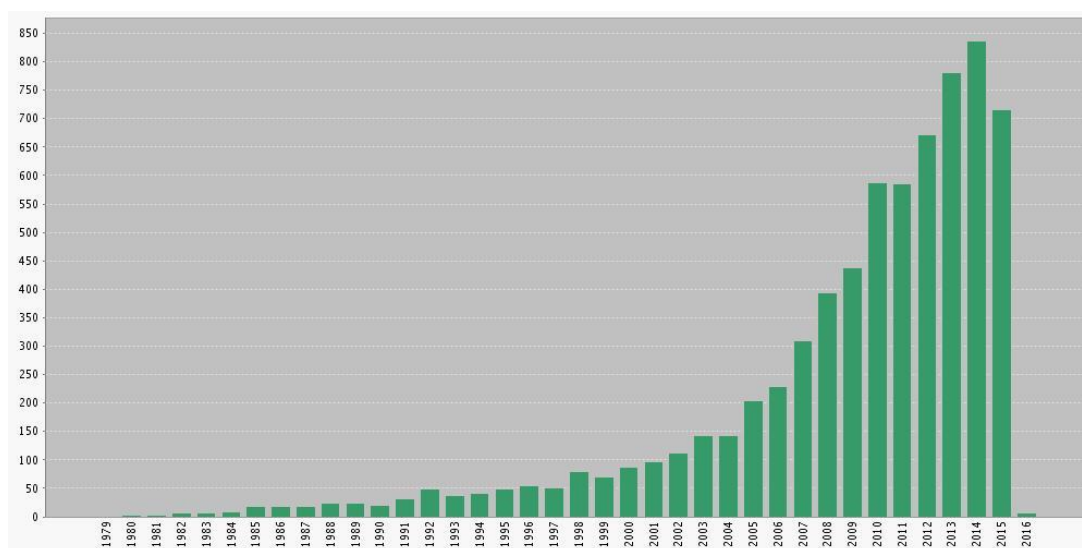
<sup>57</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

### 3.1.7 Významová jednotka: knowledge organization\*



Graf č. 13 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **knowledge organization\*** v databázi odborných textů WoS<sup>58</sup>



Graf č. 14 - Počet citací významové jednotky **knowledge organization\*** v databázi odborných textů WoS<sup>59</sup>

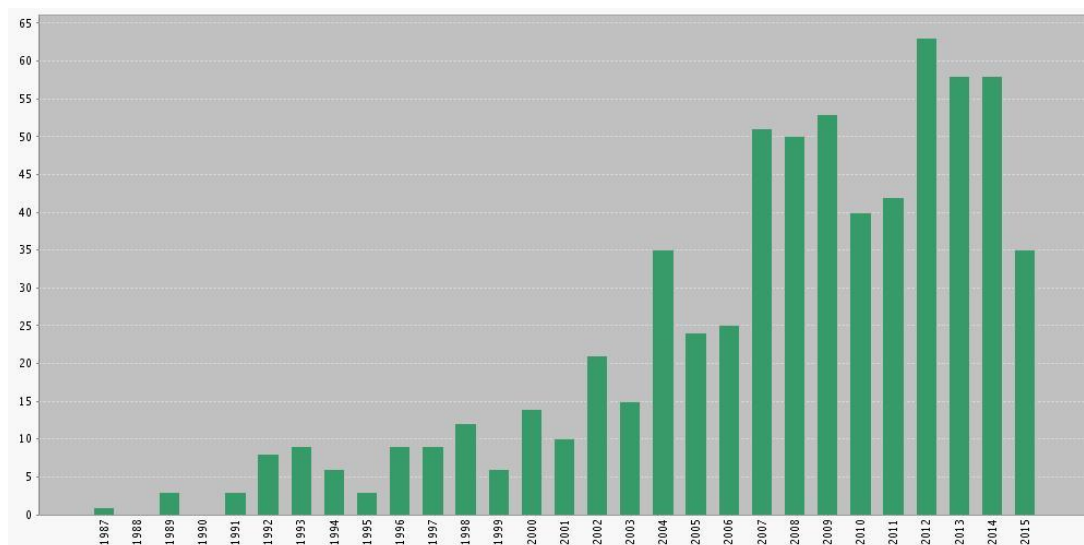
<sup>58</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

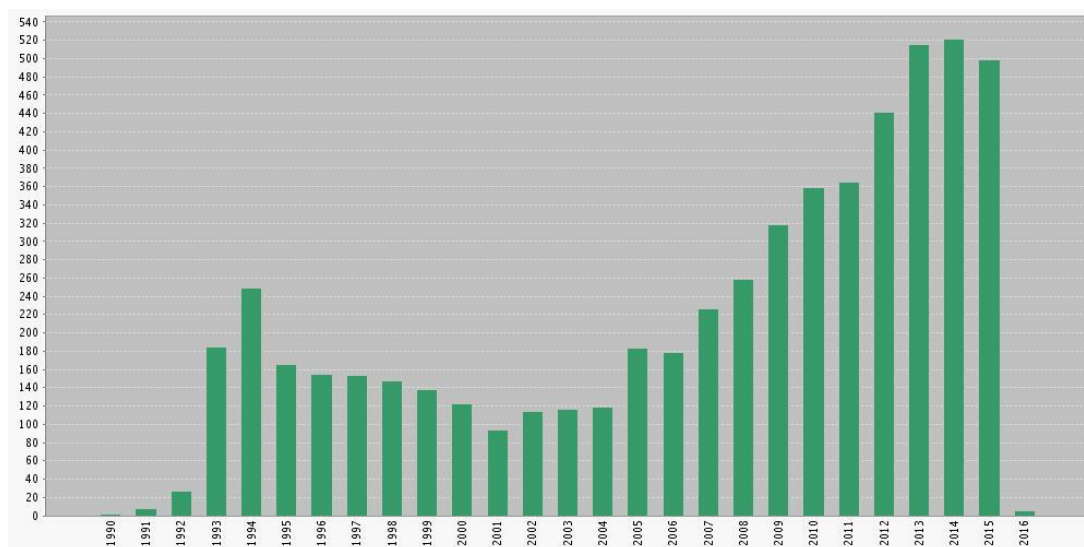
<sup>59</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

### 3.1.8 Významová jednotka: knowledge map



Graf č. 15 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **knowledge map** v databázi odborných textů WoS<sup>60</sup>



Graf č. 16 - Počet citací významové jednotky **knowledge map** v databázi odborných textů WoS<sup>61</sup>

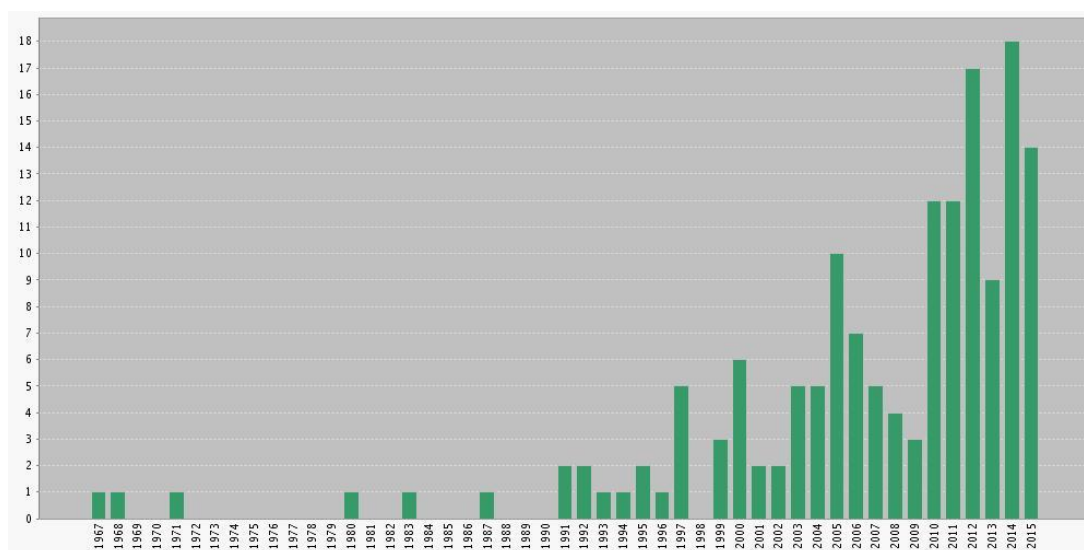
<sup>60</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

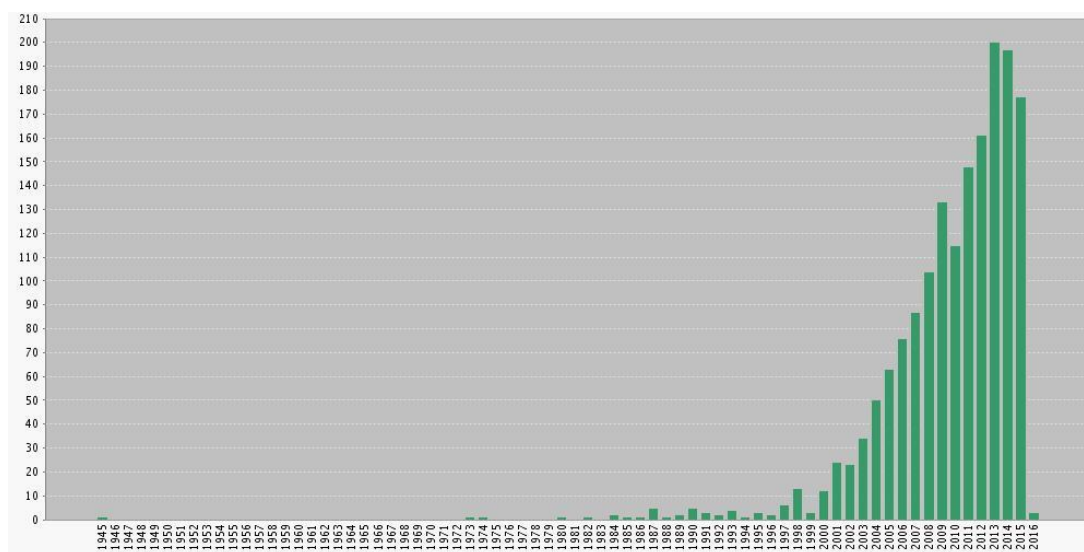
<sup>61</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

### 3.1.9 Významová jednotka: age management



Graf č. 17 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **age management** v databázi odborných textů WoS<sup>62</sup>



Graf č. 18 - Počet citací významové jednotky **age management** v databázi odborných textů WoS<sup>63</sup>

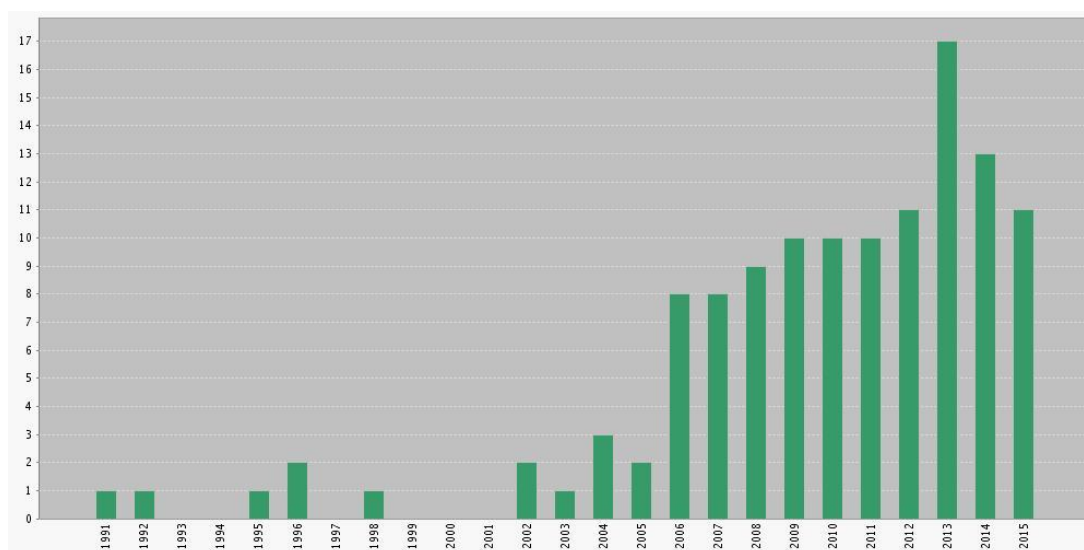
<sup>62</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

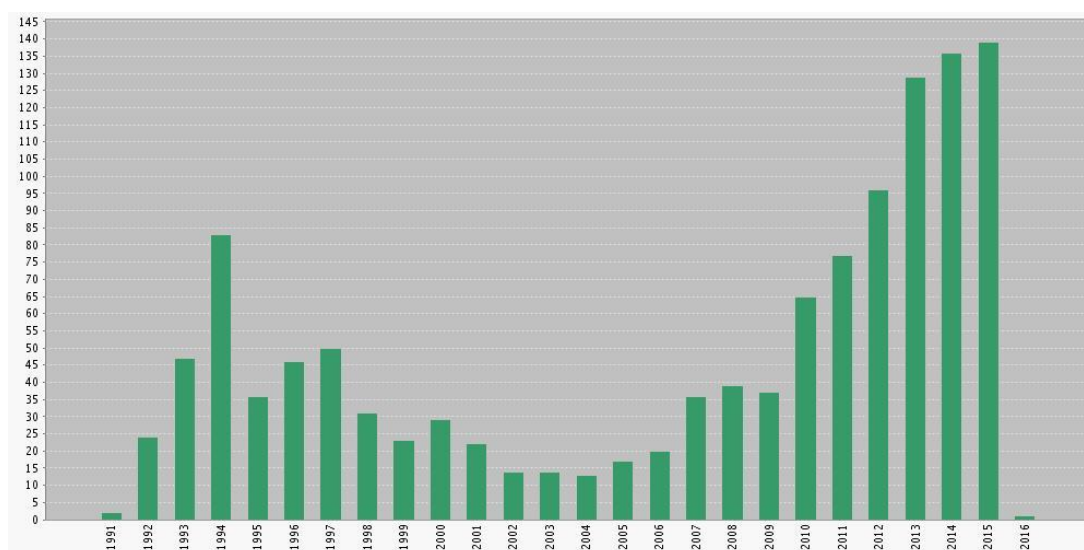
<sup>63</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

### 3.1.10 Významová jednotka: knowledge loss



Graf č. 19 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **knowledge loss** v databázi odborných textů WoS<sup>64</sup>



Graf č. 20 - Počet citací významové jednotky **knowledge loss** v databázi odborných textů WoS<sup>65</sup>

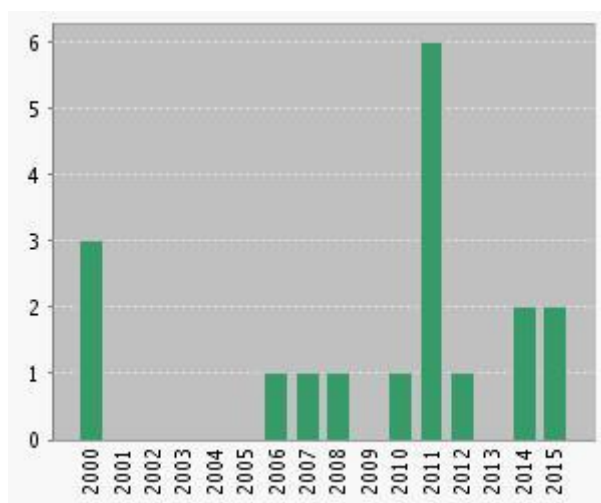
<sup>64</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

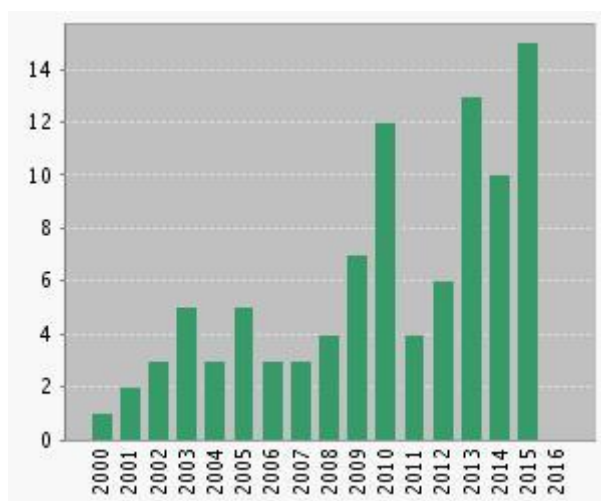
<sup>65</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

### 3.1.11 Významová jednotka: knowledge continuity



Graf č. 21 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky **knowledge continuity** v databázi odborných textů WoS<sup>66</sup>



Graf č. 22 - Počet citací významové jednotky **knowledge continuity** v databázi odborných textů WoS<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

<sup>67</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:

[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

## 4 NÁVRH VÝZKUMU

### 4.1 Výzkumný problém

Na základě kvantitativní obsahové analýzy a studia odborné literatury jsem si stanovil výzkumný problém, který bude řešen pomocí navržených hypotéz, jež budou testovány na vybraném vzorku respondentů prostřednictvím dotazníkového šetření.

**Stanovený výzkumný problém je: Jak je zajištěna kontinuita znalostí u malých a středních organizací v Olomouckém kraji?**

### 4.2 Hypotézy

Na základě kvantitativní obsahové analýzy a studia odborné literatury jsem formuloval dvě hypotézy:

#### **Hypotéza 01 (H01)**

- *Zajištění kontinuity znalostí je snadnější u malých organizací než u středních a velkých organizací.*

#### **Hypotéza 02 (H02)**

- *Obavy z předávání znalostí mají více starší zaměstnanci než mladší zaměstnanci.*

### 4.2.1 Operacionalizace hypotézy H01

(Zajištění kontinuity znalostí je snadnější u malých organizací než u středních a velkých organizací.)

Nejprve jsem provedl analýzu proměnných, poté jsem přistoupil k vymezení pojmů a následně jsem si položil otázku, co vypovídá o kontinuitě znalostí anebo co napomáhá kontinuitě znalostí. Na základě odpovědi na tuto otázku budou poté tvořeny otázky do dotazníku

#### Analýza proměnných

Tabulka č. 3 – analýza proměnných H1

Závislá proměnná:	zajištění kontinuity znalostí
Nezávislá proměnná:	velikost organizace/firmy
Úrovně pro srovnání	malá organizace x střední a velká organizace

#### Specifikace malé, střední a velké firmy

Tabulka č. 4 – specifikace malé, střední a velké firmy (H1)

Počet zaměstnanců v organizaci*	1 - 5	6 - 9	10 - 19	20 - 24	25 - 49	50 - 99	100 - 199	200 - 249	250 - 499	500 - 999	1000 a více
Velikost organizace**	malá				střední			velká			

#### Co vypovídá o kontinuitě znalostí anebo co napomáhá kontinuitě znalostí?

- sdílení znalostí s kolegy,
- schopnost zastoupit kolegu,
- otevřená komunikace ve firmě,
- přátelské a pozitivní klima,
- interakce mezi zaměstnanci (možnost/četnost),
- prostory, kde se mohou zaměstnanci setkávat a vést otevřenou neformální diskuzi,
- přímá podpora předávání znalostí ze strany firmy



## 4.2.2 Operacionalizace hypotézy H02

(Obavy z předávání znalostí mají více starší zaměstnanci než mladší zaměstnanci.)

Nejprve jsem provedl analýzu proměnných, poté jsem přistoupil k vymezení pojmů a následně jsem si položil otázku, co vypovídá o kontinuitě znalostí anebo co napomáhá kontinuitě znalostí. Na základě odpovědi na tuto otázku budou poté tvořeny otázky do dotazníku

### Analýza proměnných

Tabulka č. 5 – analýza proměnných H2

Závislá proměnná:	obavy
Nezávislá proměnná:	stáří zaměstnanců
Úrovně pro srovnání	mladší zaměstnanci x starší zaměstnanci

### Specifikace starších a mladších zaměstnanců

Tabulka č. 6 – specifikace starších a mladších zaměstnanců (H2)

Stáří zaměstnance	Méně než 50 let	50 a více let
Zařazení do kategorie	Mladší zaměstnanec	Starší zaměstnanec

### Co vypovídá o obavách předávat znalosti?

- ochota sdílet znalosti s kolegy,
- ochota zaučit kolegu,
- ochota poradit méně zkušenému kolegovi,
- aktivní předávání znalostí.

## 4.3 Formulace položek dotazníku pro H01

*Na základě operacionalizace hypotézy H01 jsem stanovil následující položky dotazníku:*

- Svoje znalosti zaznamenávám a sdílím s kolegy.
- Jste schopen/schopna zastoupit v případě potřeby kolegu?
- Považujete komunikaci v rámci vaší firmy za otevřenou?

- Máte možnost u vás ve firmě vést otevřenou a neformální diskuzi s kolegy?
- Domníváte se, že firma podporuje předávání znalostí mezi zaměstnanci?
- Domníváte se, že se firma snaží vytvářet přátelské a pozitivní klima?
- Máte místo ve firmě, kde se můžete setkat se zaměstnanci a vést otevřenou neformální diskuzi?
- Domníváte se, že se firma snaží podporovat neformální interakci mezi zaměstnanci?

**Pro potvrzení hypotézy H01 beru jako relevantní odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“.**

#### **4.4 Formulace položek dotazníku pro H02**

*Na základě operacionalizace hypotézy H02 jsem stanovil následující položky dotazníku:*

- Rád sdílím své nabyté znalosti a zkušenosti s kolegy.
- Pokud se na mě obrátí méně zkušený kolega s prosbou o radu či pomoc, rád mu poradím či pomohu.
- Pokud by nastoupil nový kolega a měl bych ho zaučit, udělám to rád? (prosím hodnot'te s tím, že nebudete brát v potaz, zdali na to máte či nemáte čas, tzn., předpokládejte, že čas máte).

**Pro potvrzení hypotézy H02 beru jako relevantní odpovědi „rozhodně ne“ a „spíše ne“**

## 4.5 Formulace obecných položek dotazníku

- pracovní pozice,
- pohlaví respondenta,
- věk respondenta,
- nejvyšší dosažené vzdělání respondenta,
- velikost bydliště respondenta,
- velikost organizace (počet zaměstnanců),
- Jaký je váš motiv pro sdílení znalostí?

## 4.6 Výběrový soubor

Výběrový soubor (výběr) je určitá část prvků ze základního (celkového) souboru. Výběrový soubor má za úkol reprezentovat (zastupovat) soubor základní. Existuje více možností jak vybírat prvky tak, aby danou skupinu dobře reprezentovaly. Společným rysem u všech ale musí být objektivita výběru. Objektivita se zajišťuje nejčastěji uplatněním náhody. Ve vědeckém výzkumu je třeba zaručit objektivitu a vyloučit subjektivní zřetele při výběru prvků, náhodný výběr je tedy velmi vhodnou metodou.<sup>68</sup>

Vzhledem k tomu, že Moravská vysoká škola Olomouc (MVŠO, o.p.s., dále jen MVŠO) disponuje databází malých a středních firem v Olomouckém kraji, které oslovuje pro účely výzkumů, tak pro účely mnou navrhovaného výzkumu bych tuto databázi označil jako základní (celkový) soubor. Z této databáze by byl pomocí náhodného výběru vytvořen výběrový soubor požadované velikosti. Jako formu náhodného výběru navrhuji prostý náhodný výběr (náhodný výběr jednotlivých prvků). Tento způsob je charakterizován tím, že všechny prvky mají stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány. Každý prvek je vybírán nezávisle na ostatních. Tato podmínka je splněna, jedná-li se o tzv. výběr s vracením, kdy se po každém výběru vybraný prvek vrací zpět do základního souboru. Tím se vybírá ze stále stejného počtu prvků a je tudíž dána stejná pravděpodobnost výběru pro všechny prvky.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Srov. CHRÁSKA, Miroslav, *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 19-21.

<sup>69</sup> Srov. tamtéž.

## 4.7 Dotazník

*Dotazník, jakožto jedna z metod zjišťování údajů, je metoda nejfrekventovanější a také ekonomická. Je možné jeho prostřednictvím získat velké množství informací od značného počtu respondentů při relativně malé časové investici. V souvislosti s dotazníky se používá několik pojmů, které budu ve své práci používat i já, proto je zde uvedu:*

**Respondent** – osoba, která vyplňuje dotazník.

**Položky** – jednotlivé prvky dotazníku (někdy se označují jako otázky, nicméně prvky nemusí mít jen tázací formu, proto je vhodnější označovat tyto jako položky).

**Administrace** – zadávání dotazníku<sup>70</sup>.

Každý dotazník má mít promyšlenou strukturu, musí být pro respondenty srozumitelný a nesmí být příliš dlouhý. Měl by také mít vstupní část (hlavičku), poté část obsahující samotné dotazníkové položky a na závěr by měl obsahovat poděkování respondentům. Při tvorbě dotazníků je třeba také dbát na rozložení jednotlivých položek. Na začátku by měly být položky, u nichž je jednodušší odpověď, následně položky obtížnější a nakonec důvěrnější a také faktografické položky).<sup>71</sup>

*Na základě prostudované metodiky k tvorbě dotazníků a podle stanovených a rozpracovaných hypotéz a operacionalizace jsem vytvořil návrh dotazníku, který uvádím v příloze.*

---

<sup>70</sup> Srov. GAVORA, Peter, *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 121.

<sup>71</sup> Srov. tamtéž, s. 122.

## 5 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem si určil dva cíle. Jako první cíl jsem si stanovil provést systematické review pojmů vztahujících se k managementu znalostí (knowledge management), a to prostřednictvím kvantitativní obsahové analýzy. Druhým cílem bylo na základě výsledku kvantitativní obsahové analýzy vybrat heslo (téma) s malým počtem výskytů, které by bylo vhodné dále zkoumat, a za tímto účelem navrhnout výzkum formou dotazníkového šetření.

Oba cíle se mi ve své práci podařilo splnit. Provedl jsem kvantitativní obsahovou analýzu celkem dvanácti pojmů (významových jednotek) v databázi Web of Science<sup>TM72</sup> a výstup zdokumentoval formou tabulky a grafů. Analýza mě navedla na velmi zajímavý pojem (významovou jednotku) „knowledge continuity“. Ke svému překvapení jsem zjistil, že tato oblast (ač si myslím velmi důležitá v managementu znalostí) má pouhých sedmnáct výskytů v databázi. Proto jsem si tuto významovou jednotku vybral jako předmět pro návrh výzkumu s cílem zjistit, jak je zajištěna kontinuita znalostí u malých a středních organizací v Olomouckém kraji. Na základě studia odborné literatury jsem vytvořil dvě hypotézy, provedl jejich operacionalizaci, zformuloval otázky (položky) dotazníku a zpracoval návrh dotazníku pro možný výzkum. Domnívám se, že navrhovaný výzkum by mohl přinést zajímavá zjištění, co se týče zajištění kontinuity znalostí u malých a středních firem v Olomouckém kraji, pokud by byl realizován.

---

<sup>72</sup> *Web of Science*<sup>TM</sup> [online], Dostupné z:  
[http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA)

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Petr Karásek
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Výzkum v oblasti znalostního managementu
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Research in the Field of Knowledge Management
<b>Vedoucí práce:</b>	RNDr., Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
<b>Počet stran:</b>	60
<b>Počet příloh:</b>	1
<b>Rok obhajoby:</b>	2016
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	znalosti, znalostní management, kontinuita znalostí, předávání znalostí, systematické review, návrh výzkumu
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	knowledge, knowledge management, knowledge continuity, knowledge sharing, systematic review, research proposal

Ve své bakalářské práci jsem si stanovil dva cíle. Provést systematické review pojmů vztahujících se k managementu znalostí pomocí kvantitativní obsahové analýzy. Na základě výsledku analýzy vybrat heslo s malým počtem výskytů, které by bylo vhodné dále zkoumat, a za tímto účelem navrhnout výzkum formou dotazníkového šetření. Pro dosažení cílů jsem nejdříve provedl analýzu prostřednictvím databáze odborných textů Web of Science™ a na základě výsledků jsem vybral nejméně vyskytované i citované heslo, které bylo knowledge continuity. Stanovil jsem výzkumný problém, formuloval hypotézy a navrhl výzkum formou dotazníkového šetření, jehož cílem by bylo zjistit, jak je zajištěna kontinuita znalostí u malých a středních organizací v Olomouckém kraji.

There were two goals set in my bachelor thesis. First, I performed a systematic review of terms related to knowledge management by means of quantitative content

analysis. Second, on the basis of the analysis result I chose a term with very rare frequency which would be appropriate for further research. For that purpose I proposed the research in the form of a questionnaire construction. To achieve the goals I first performed the analysis through a database of specialized texts Web of Science™ and on the basis of the results I chose the least frequent cited term, which was “knowledge continuity”. I established a research problem, formulated hypotheses and proposed the research in the form of a questionnaire. It would be intended to determine how the knowledge continuity is ensured in small and medium-sized organizations in the Olomouc region.

## LITERATURA A PRAMENY

BROŽOVÁ, Helena a Milan HOUŠKA. Modelování znalostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 230 s. ISBN 978-80-7431-069-0.

BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

COLLISON, Chris a Geoff PARCELL. Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, xi, 236 s. ISBN 80-251-0760-4.

DRUCKER, Peter F. Knowledge-Worker Productivity: THE BIGGEST CHALLENGE. California Management Review [online]. 1999, 41(2): 79-94 [cit. 2015-09-19]. ISSN 00081256.

GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

GRUBLOVÁ, Eva a Jiří FRANEK. Inovace a znalosti. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, viii, 208 s. ISBN 978-80-244-4005-7.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe). 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ. Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2015, 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.

RÖSSLER, Miroslav. Znalostní management v praxi - koncept učící se organizace: (ke stému výročí narození P. f. Druckera). Ekonomika Management Inovace [online]. 2010, 2(1): 27 - 37 [cit. 2015-09-20]. ISSN 1805-353X. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-01/06%20Rossler/Rossler.pdf>

SENGE, Peter M. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.



TICHÁ, Ivana. Učíci se organizace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 141 s. Management praxe. ISBN 80-868-5119-2.

TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9884-3.

URBANCOVÁ, Hana. Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci. Praha: Adart, 2013, 168 s. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-01-1.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

Web of Science™ [online]. Thomson Reuters, ©2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: [http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA)

Web of Science™ [online]. Thomson Reuters, ©2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: [http://apps.webofknowledge.com/UA\\_GeneralSearch\\_input.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=Z2Ij9HU36JGW7WpQvzc&preferencesSaved=)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Pyramida - data, informace, znalosti.....	8
Obrázek č. 2 – model SECI (transformace znalostí).....	13
Obrázek č. 3 – Skladba intelektuálního kapitálu organizace.....	15

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Explicitní, implicitní a neformulované znalosti.....	11
Tabulka č. 2 – Počet výskytů a citací významových jednotek.....	26
Tabulka č. 3 – analýza proměnných H1.....	40
Tabulka č. 4 – specifikace malé, střední a velké firmy (H1).....	40
Tabulka č. 5 – analýza proměnných H2.....	41
Tabulka č. 6 – specifikace starších a mladších zaměstnanců (H2).....	41

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky knowledge transfer* v databázi odborných textů WoS.....	28
Graf č. 2 - Počet citací významové jednotky knowledge transfer v databázi odborných textů WoS.....	28
Graf č. 3 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky knowledge sharing v databázi odborných textů WoS.....	29
Graf č. 4 - Počet citací významové jednotky knowledge sharing v databázi odborných textů WoS.....	29
Graf č. 5 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky organizational learning v databázi odborných textů WoS.....	30
Graf č. 6 - Počet citací významové jednotky organizational learning v databázi odborných textů WoS.....	30
Graf č. 7 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky knowledge system* v databázi odborných textů WoS.....	31
Graf č. 8 - Počet citací významové jednotky knowledge system* v databázi odborných textů WoS.....	31
Graf č. 9 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky knowledge worker* v databázi odborných textů WoS.....	32
Graf č. 10 - Počet citací významové jednotky knowledge worker* v databázi odborných textů WoS.....	32
Graf č. 11 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky learning organization* v databázi odborných textů WoS.....	33
Graf č. 12 - Počet citací významové jednotky learning organization* v databázi odborných textů WoS.....	33
Graf č. 13 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky knowledge organization* v databázi odborných textů WoS.....	34
Graf č. 14 - Počet citací významové jednotky knowledge organization* v databázi odborných textů WoS.....	34
Graf č. 15 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky knowledge map v databázi odborných textů WoS.....	35

Graf č. 16 - Počet citací významové jednotky knowledge map v databázi odborných textů WoS.....	35
Graf č. 17 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky age management v databázi odborných textů WoS.....	36
Graf č. 18 - Počet citací významové jednotky age management v databázi odborných textů WoS.....	36
Graf č. 19 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky knowledge loss v databázi odborných textů WoS.....	37
Graf č. 20 - Počet citací významové jednotky knowledge loss v databázi odborných textů WoS.....	37
Graf č. 21 – Počet jedinečných výskytů významové jednotky knowledge continuity v databázi odborných textů WoS.....	38
Graf č. 22 - Počet citací významové jednotky knowledge continuity v databázi odborných textů WoS.....	38

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Návrh dotazníku.....	55
-------------------------------------	----

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 – Návrh dotazníku

Vážená paní, vážený pane,

Mé jméno je Petr Karásek, jsem studentem 3. ročníku bakalářského studijního programu Podniková ekonomika a management Moravské vysoké školy Olomouc (MVŠO, o.p.s., dále jen MVŠO). Tento dotazník byl vytvořen jako podklad pro výzkum pro moji bakalářskou práci na téma znalostní management a kontinuita znalostí. Jedná se o výzkum realizovaný v malých a středních firmách v Olomouckém kraji s cílem zjistit, jak je zajištěna kontinuita znalostí u malých a středních organizací v tomto regionu. Výzkum tohoto typu ještě nebyl v tomto regionu nikdy realizován a Vaše odpovědi jsou tudíž pro mě velmi cenné.

Pokyny k vyplnění dotazníku:

V dotazníku je celkem 18 položek, u každé položky prosím zvolte pouze jednu možnost dle Vašeho výběru a tuto vyznačte (nejlépe křížkem do připraveného čtverečku před každou z možností).

Položka č. 1

*Máte místo ve firmě kde se můžete setkat se zaměstnanci a vést otevřenou neformální diskuzi?*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 2

*Jste schopen/schopna zastoupit v případě potřeby kolegu?*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 3

*Pokud se na mě obrátí méně zkušený kolega s prosbou o radu či pomoc, rád mu poradím či pomohu*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 4

*Pokud by nastoupil nový kolega a měl bych ho zaučit, udělám to rád? (prosím hodnotte s tím, že nebudete brát v potaz, zdali na to máte či nemáte čas, tzn., představte si, že čas máte)*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 5

*Rád sdílím své nabyté znalosti a zkušenosti s kolegy*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano



Položka č. 6

*Považujete komunikaci v rámci Vaší firmy za otevřenou?*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 7

*Domníváte se, že se firma snaží vytvářet přátelské a pozitivní klima?*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 8

*Domníváte se, že firma podporuje předávání znalostí mezi zaměstnanci?*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 9

*Máte možnost u Vás ve firmě vést otevřenou a neformální diskuzi s kolegy?*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 10

*Domníváte se, že se firma snaží podporovat neformální interakci mezi zaměstnanci?*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 11

*Svoje znalosti zaznamenávám a sdílím s kolegy.*

- rozhodně ne
- spíše ne
- spíše ano
- rozhodně ano

Položka č. 12

*Jaký je Váš motiv pro sdílení znalostí?*

- očekávám, že za to získám nějaké znalosti na oplátku
- dobrý pocit z šíření znalostí
- požadavek firmy
- znalosti rozhodně nesdílím/znalosti spíše nesdílím

Položka č. 13

*Pohlaví respondenta*

- muž
- žena

Položka č. 14

*Pracovní pozice*

- ředitel
- senior manažer
- manažer
- specialista
- THP
- dělník

Položka č. 15

*Věk respondenta*

- 18 – 24 let
- 25 – 36 let
- 37 – 49 let
- 50 – 64 let
- 65 let a více

Položka č. 16

*Nejvyšší dosažené vzdělání*

- základní
- vyučen/vyučena
- vyučen/vyučena s maturitou
- středoškolské všeobecné s maturitou
- středoškolské odborné s maturitou
- vyšší odborné
- bakalářské
- vysokoškolské

Položka č. 17

*Velikost bydliště respondenta*

- 1 - 10 000 obyvatel
- 10 001 - 20 000 obyvatel
- 20 001 - 50 000 obyvatel
- 50 001 - 100 000 obyvatel
- 100 001 - 500 000 obyvatel
- více než 500 000 obyvatel

Položka č. 18

*Velikost organizace (počet zaměstnanců)*

- 1 - 5
- 6 - 9
- 10 - 19
- 20 - 24
- 25 - 49
- 50 - 99
- 100 - 199
- 200 - 249
- 250 - 499
- 500 - 999
- 1000 a více

Velmi Vám děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

V případě jakýchkoli dotazů se na mě prosím neváhejte obrátit.

S pozdravem

Petr Karásek

Email: M13086@studenti.mvso.cz