

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Knowledge management ve vybrané společnosti**

**Bc. Kristína Falubová**

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2009/2010

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Kristína Falubová**

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Knowledge management ve vybrané společnosti**

### **Osnova diplomové práce:**

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska
4. Analytická část
5. Zhodnocení a návrhy
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

BUREŠ V. Znalostní management a proces jeho zavádění. Grada, Praha, 2007. ISBN 978-80-246-1978-8.

MLÁDKOVÁ L. Management znalostí v praxi. Professional Publishing, Praha, 2004. ISBN 80-86419-51-7.

COLLISON CH., PARCEL G. Knowledge management. Computer Press, Brno, 2005. ISBN 80-251-0760-4.


MLÁDKOVÁ L. Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit. C.H.Beck, Praha, 2005. ISBN 80-7179-310-8.

TRUNEČ. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Professional Publishing, Praha, 2009. ISBN 80-86419-67-3.

ČASTOKRÁL, Z. Strategický znalostní management a učící se organizace. Vyšehrad: Praha, 2009. EAD 978808675499.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Václav Švec, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

  
.....  
Vedoucí katedry



  
.....  
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Knowledge management ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 1.4.2011

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Václavu Švecovi Ph.D. za trpělivost a cenné rady při psaní práce.

Dále bych ráda poděkovala generálnímu řediteli společnosti Inekon Systems panu Ing. Václavu Houserovi za cenné rady, za poskytnuté materiály a za možnost praxe v této společnosti.

# Knowledge management ve vybrané společnosti

---

## Knowledge management

### Souhrn

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit zavedení knowledge managementu ve společnosti Inekon Systems. Diplomová práce se v teoretické části zabývá nejdůležitějšími východisky souvisejícími s knowledge managementem. Je zde definován vztah znalostí a konkurenční výhody, pohled autorů na knowledge management, dělení znalostí podle různých kritérií, jejich vztah k datům a informacím a možnosti tvorby nových znalostí. Dále jsou v práci uvedeny rozdíly mezi znalostní a manuální prací. Přihlíží se i k důležitosti rozvoje učící se organizace až na organizaci znalostní. Teoretická část práce je zakončena možnými úhly pohledu při zavádění knowledge managementu a konkrétním příkladem možné metodiky zavedení.

Část analytická používá zvolenou metodiku zavádění knowledge managementu na konkrétním příkladu společnosti Inekon Systems. Na definování obchodního zaměření a organizační strukturu společnosti navazují popisy jednotlivých bloků zaváděných v této společnosti. Jsou zde analyzována možná rizika, která mohou u jednotlivých bloků v průběhu zavádění nastat.

Část syntetická navrhuje opatření, jak by se zjištěným rizikům dalo nejsnadněji předejít, aby mohl knowledge management v Inekon Systems fungovat bez omezení a potíží.

### Summary

Main goal of this diploma thesis is to evaluate implementation of knowledge management in the company Inekon Systems. In its' theoretical part, the thesis deals with some of the most important resources related to knowledge management. This includes definition of relations between knowledge and competitive advantage, classifying knowledge based on different criterions, approaches of various authors to knowledge management and also options for creation of new knowledge. Furthermore, the thesis

discusses difference between knowledge and manual labor. It also takes account of importance of development from “learning organization” to “knowledge organization”. Theoretical part of the thesis is concluded by possible points of view when implementing knowledge management and by particular example of possible implementation methodology.

Analytical part of the thesis uses the chosen methodology of knowledge management implementation for concrete example of company Inekon Systems. Following definition of business and organization structure, individual blocks implemented within this company are described. This part also includes analysis of various risks which can occur during implementation of these blocks.

Synthetic part proposes some measures to anticipate the aforementioned risks, so that knowledge management in Inekon Systems can work seamlessly and bring desired benefits to the company.

**Klíčová slova:** data, informace, znalost, konkurenční výhoda, znalostní pracovník, tacitní znalost, explicitní znalost, znalostní organizace, učící se organizace, intelektuální práce

**Keywords:** data, information, knowledge, competitive advantage, knowledge worker, tacit knowledge, explicit knowledge, knowledge organization, learning organization, intellectual labour

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	11
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	13
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	14
3.1 Znalost jako konkurenční výhoda .....	14
3.2 Význam a definice knowledge managementu.....	15
3.3 Data, informace, znalosti.....	20
3.4 Explicitní a tacitní znalosti.....	23
3.4.1 Explicitní znalosti.....	24
3.4.2 Tacitní znalosti.....	24
3.4.2.1 Vztah tacitní znalosti a jejího vlastníka a význam pro organizaci.....	25
3.5 Tvorba znalosti.....	26
3.5.1 Konverze znalosti.....	26
3.5.1.1 Socializace .....	27
3.5.1.2 Kombinace.....	28
3.5.1.3 Internalizace .....	28
3.5.1.4 Externalizace .....	29
3.5.2. Fáze tvorby nové znalosti ze znalostního aktiva.....	30
3.6 Manuální versus intelektuální (znalostní) práce.....	31
3.7 Znalostní pracovník.....	32
3.7.1 Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem .....	34
3.8 Od tradiční, k učící se až ke znalostní organizaci .....	35
3.9 Intelektuální kapitál.....	42
3.10 Perspektivy knowledge managementu .....	43
3.10.1 Konceptuální perspektiva.....	44
3.10.2 Procesní perspektiva.....	45
3.10.2.1 Procesy ve znalostním managementu .....	45
3.10.3 Technologická perspektiva.....	47
3.10.3.1 Informační a znalostní infrastruktura.....	49
3.10.4 Organizační perspektiva.....	49
3.10.4.1 Podniková kultura .....	49
3.10.4.2 Organizační struktura jako základní faktor KM .....	50
3.10.4.2.1 Organizační struktura shora dolů a práce s tacitními znalostmi .....	50
3.10.4.2.2 Organizační struktura zdola nahoru a práce s tacit. znalostmi .....	51
3.10.4.2.3 Kombinované org. struktury a práce s tacitními znalostmi .....	52



3.10.4.2.4 Hypertextová organizační struktura .....	53
3.10.5 Implementační perspektiva .....	54
3.10.6 Manažerská perspektiva .....	56
3.10.6.1 Přínosy knowledge managementu .....	56
3.10.6.2 Hodnocení knowledge managementu ve společnosti .....	57
3.10.6.3 Možné příčiny neúspěchu zavádění knowledge managementu .....	57
3.11 Metodiky zavádění znalostního managementu .....	58
3.11.1 Stavební bloky K. Wiiga .....	58
<b>4 Analytická část</b> .....	61
4.1 Inekon systems – znalostně orientovaná společnost .....	61
4.2 BNS - komplex metodických a systémových nástrojů.....	61
4.3 Organizační struktura společnosti .....	64
4.4 Knowledge management ve společnosti Inekon Systems.....	66
4.4.1 Zavádění knowledge managementu v Inekon Systems.....	67
4.4.2 Získání vrcholového managementu pro znalostní management.....	67
4.4.3 Zmapování existujících znalostí v organizaci.....	68
4.4.4 Plánování strategie znalostního managementu .....	68
4.4.5 Provedení analýzy nákladů, přínosů a rizik.....	75
4.4.6 Stanovení priorit znalostního managementu .....	79
4.4.7 Vytvoření programu pro přenos znalostí .....	80
<b>5 Zhodnocení a návrhy</b> .....	84
<b>6 Závěr</b> .....	88
<b>7 Seznam použitých zdrojů</b> .....	89
<b>8 Přílohy</b> .....	91

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rovnováha lidí, procesů a technologií .....	18
Obrázek 2 - Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi .....	22
Obrázek 3 - Model SEKI .....	27
Obrázek 4 - Externalizace tacitní znalosti.....	29
Obrázek 5 - Základní znalostní aktiva .....	30
Obrázek 6 - Zjednodušený model učící se organizace .....	37

Obrázek 7 - Posun v chápání smyslu a existence organizací .....	38
Obrázek 8 - Stupně transformace organizace z tradičně řízené na znalostní .....	40
Obrázek 9 - Znalostní organizace, procesně řízená, orientovaná na zákazníka .....	41
Obrázek 10 - Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti.....	42
Obrázek 11 - Mapa procesů managementu znalostí.....	46
Obrázek 12 - Hypertextová organizační struktura .....	53
Obrázek 13 - Architektura BNS .....	62
Obrázek 14 - Vstupní panel BNS.....	63
Obrázek 15 - Organizační struktura společnosti .....	65
Obrázek 16 - Zaměření příspěvků podle úseků.....	72
Obrázek 17 - Architektura wiki a přístup přes 6 dimenzí .....	73
Obrázek 18 - Fáze realizace BNS .....	74
Obrázek 19 - Bloky zavádění KM a s nimi spojená rizika.....	77
Obrázek 20 - Struktura wiki na SharePointu.....	83
Obrázek 21 - Návrhy na odstranění možných rizik.....	85

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem.....	34
Tabulka 2 - Rozdíly mezi vzděláváním a učením se v organizacích .....	36
Tabulka 3 - Porovnání MediaWiki a SharePointu .....	82

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Modulární struktura BNS .....	91
Příloha 2 - Vybrané stavební bloky K. Wiiga .....	92
Příloha 3 - Ukázka možné struktura modulů BNS.....	93
Příloha 4 - Procesní režimy Builder a Analyser a struktura jejich procesů.....	94

# 1 Úvod

Součástí dnešní doby je strmě vzrůstající množství dat a informací v organizacích. Znalosti, které byly jako zdroj podniku v minulosti dlouhodobě opomíjeny a nebyl kladen velký důraz na jejich zaznamenání a opětovné využití, se v současnosti staly jednou z konkurenčních výhod organizace.

Až v poslední čtvrtině minulého století se znalosti začaly stále více uplatňovat a staly se hlavní hnací silou pokroku. Vývoj nových materiálů, technologií a automatizace přetvořily hromadnou výrobu na výrobu na zakázku. Ze zákazníka se stal rozhodující činitel, který rozhodoval, co se bude vyrábět. Organizace musela hledat cesty k vylepšení svého postavení na trhu, které vedlo k dosažení lepších výsledků – ke spokojenosti zákazníka a na vrub konkurence. Současný zákazník preferuje vyšší kvalitu, nižší cenu, rychlé uspokojení své potřeby a nejlépe kombinaci všeho zmíněného současně. Organizace se snaží uspokojit zákazníka podle jeho představ - a hlavně udělat více s méně zdroji.

Zavedení správně pracujícího znalostního managementu není jednoduchá a ani krátkodobá záležitost. Snadno se může stát, že díky opomenutí významných faktorů budou čas i finanční prostředky vynaloženy zbytečně. Zavedení knowledge managementu je složitá záležitost a představuje pro organizaci výzvu. Od rozhodnutí vedení společnosti tento systém zavést může uplynout velmi dlouhá doba, než se stane plně využitelným.

Ve znalostním managementu nejde v žádném případě o pouhé hromadění informací, které mají nějakou společnou vazbu, ale o pokrytí konkrétních potřeb reálného procesu řízení a zajišťování všech pro podnik nezbytných funkcí.<sup>1</sup> Je zřejmé, že úspěšná organizace potřebuje své znalosti shromažďovat, přizpůsobovat pro své účely a zejména o ně dlouhodobě pečovat.

Pojem knowledge management je v současnosti nesčetněkrát skloňován v mnoha různých oblastech naší společnosti. Tento druh managementu je předmětem zájmu jak akademických pracovníků, kteří se tuto oblast snaží co nejlépe prozkoumat, rozvíjet a popsat, tak i samotných organizací, které se snaží u sebe zavést fungující znalostní systém. Znalostní management představuje cílevědomé, systematické a systémové aktivity.<sup>2</sup>

Původní anglické pojmenování lze do češtiny přeložit hned několika způsoby. V odborné literatuře často můžeme narazit na pojem „správa znalostí“ či „management

---

<sup>1</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 108

<sup>2</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxe*, s. 11

znalostí“, ale nejčastěji používaným výrazem je „znalostní management“. Lze se setkat i s pojmem „řízení znalostí“, který je znalostnímu managementu velmi blízký, ale tento pojem není, na rozdíl od výše uvedených, synonymem. V této diplomové práci je používáno originálního pojmenování „knowledge management“, zkratky „KM“ nebo české alternativy „znalostní management“.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit zavedení knowledge managementu ve společnosti Inekon Systems.

Dílčím cílem první části práce je definování podstaty knowledge managementu, znalostí jako konkurenční výhody, definování nejdůležitějších pojmů z této oblasti, možných úhlů pohledů na znalostní management, metodiky a předpokladů pro jeho úspěšné zavedení.

Dílčím cílem druhé části práce je zhodnotit současný stav znalostního managementu ve společnosti Inekon Systems.

Dílčím cílem třetí části práce je navrhnout možná zlepšení znalostního managementu v Inekon Systems.

Tato diplomová práce se skládá z části teoretické, analytické a syntetické.

V části teoretické bylo využito primárních pramenů v podobě odborných knih, elektronických článků a učebních textů, z nichž byla vypracována teoretická východiska. Protože je knowledge management rychle se rozvíjející disciplína, bylo využito také informací z internetu, které mají výhodu ve své aktuálnosti.

Analytická část práce využívá primárních pramenů v podobě interních materiálů společnosti, firemní literatury a odborných knih.

Syntetická část práce zhodnocuje zavedení knowledge managementu ve společnosti Inekon Systems a navrhuje možná doporučení pro zlepšení.

Je použito systémové analýzy, syntézy a komparace poznatků z jednotlivých zdrojů.

Systémová analýza zkoumá systémy s cílem je pochopit, vysvětlit, zvládnout, zlepšit a zdokonalit. Jevy nezkoumá jako izolované veličiny, ale snaží se postihnout jejich chování v systému, aniž by se systém (celek) při tom rozpadl na jednotlivé části. Zdařile přitom používá metodu analýzy, kde prokazuje schopnost vymezit podstatné problémy a funkční vztahy, jakož i metodu syntézy, a to při formulování vlastních závěrů a doporučení.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> SYNEK, Miloslav; SEDLÁČKOVÁ, Helena; VÁVROVÁ, Hana. Jak psát diplomové a jiné písemné práce. In *Jak psát diplomové a jiné písemné práce* [online]. 2002 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.dp.aldan.name/Synek%20-%20Jak%20psat%20diplomove%20prace.pdf>>.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Znalost jako konkurenční výhoda

Manažeři úspěšných organizací neustále hledají lepší cesty k vylepšení výkonu a k lepším výsledkům. I neúspěchy z minulých let mohou motivovat manažery k tomu, aby si i z negativ vzali ponaučení a v budoucnu neúspěchu předešli. V polovině 80. let lidé a organizace začínají oceňovat vzrůstající důležitost znalostí ve společnosti.<sup>4</sup>

Pro organizace spočívá význam knowledge managementu v tom, že díky správě znalostí, které jsou ve 21. století jedním ze strategických zdrojů, mohou zajistit stabilní tempo růstu výkonnosti a konkurenční výhodu nad konkurenty. Toto jsou hlavní důvody, proč se spravování znalostí dostalo do popředí zájmu. Znalostní management může úspěšně využívat obchodní organizace, výrobní podniky, tak vzdělávací instituce.<sup>5</sup>

*„Znalost (schopnost a um) je nejdůležitější formou kapitálu podniku.*

*Všechny ostatní kapitály – peníze, technologie, budovy, půda atd. – jsou znalostnímu kapitálu podřízeny, následují jej a jsou na něm kriticky závislé.“<sup>6</sup>*

Podniky budovaly konkurenční výhody zejména zaváděním nových technologií a inovací. Rozhodující byla hmotná aktiva, která umožňovala hromadnou výrobu standardních výrobků. Průmyslový věk končí a informační věk ho nahrazuje. Zdrojem bohatství se stávají znalosti, které se pro podniky postupně mohou stát jediným zdrojem konkurenční výhody. Přestává platit, že podniky dosahují udržitelné konkurenční výhody pouze rychlejšími zavedeními nových technologií. Pro efektivní fungování podniku, a tím i pro dosažení úspěchu, se vyžadují nové schopnosti:

- vytvořit dobré vztahy se zákazníky,
- uvádět na trh požadované výrobky a služby,
- mobilizovat schopnosti zaměstnanců a motivovat je,
- implementovat informační technologie, databáze a systémy.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> WIIG, Karl M., et al. The Journal of Knowledge Management : An Introduction and perspective. *Emerald : Research you can use* [online]. 1997, 1, [cit. 2010-12-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=JKM>>. ISSN 1367-3270.

<sup>5</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 11

<sup>6</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 31

<sup>7</sup> TRUNEČEK, J., *Management znalostí*, s. 45

Být konkurenceschopným v současnosti znamená být kreativní a schopný. V dnešním tržním prostředí (kde je jedinou jistotou nejistota) je jediným jistým zdrojem přetrvávající konkurenceschopnosti znalost. Pokud se trhy pohnou, je větší šance vzniku nových technologií, množí se konkurenti, výrobky se inovují ve stále kratším cyklu. Úspěchy podniku často vytvářejí nové znalosti, které se rozšiřují v rámci celé organizace, vtělují se do nových výrobků a tím je průběžně inovují.<sup>8</sup>

Díky znalostnímu managementu mohou jednotlivé organizace budovat svou životaschopnost a konkurenční výhodu například na znalostech, které zahrnují nejlepší postupy používané v organizaci nebo na znalostech představujících nejnovější pokrok v oboru, ve kterém organizace působí.<sup>9</sup> Bilance znalostí tak nabízí jednu z možností identifikace skutečné tržní hodnoty firmy.<sup>10</sup>

### 3.2 Význam a definice knowledge managementu

K čemu funkční knowledge management v organizaci slouží? Pracovník se může vyskytnout v situaci, kdy narazí na nějaký problém. Při problému, který nedokáže sám vyřešit, se bude snažit optat spolupracovníků. Bude zjišťovat, jestli se v podobné situaci někdy nevyskytli sami. Ale takovou informaci či znalost nemusí být zrovna jednoduché najít. Samotná organizace se může skládat z jednotlivých poboček, oddělení, projektových skupin atd. Překážkou může být i špatně fungující týmová práce v organizaci, která nepodporuje sdílení znalostí. Z toho vyplývá nízký stupeň kontroly nad informacemi a znalostmi proudícími společností. Správně pracující znalostní management by měl pracovníkovi pomoci, měl by ho nasměrovat. Pracovník by při funkčním znalostním managementu měl přesně vědět, kde by potřebnou pomoc mohl najít.

Jaký je vztah znalostního managementu a managementu v obecném smyslu slova? Vztah managementu v jeho obecném smyslu slova k řízení znalostí lze definovat tak, že znalostní management nikdy nebude náhradou stávajících manažerských aktivit. S těmito manažerskými aktivitami se prolíná na všech úrovních a fázích. Znalostní management vyžaduje specifický způsob práce. Znalostní management vyžaduje daleko vyšší

---

<sup>8</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 105

<sup>9</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 11

<sup>10</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 107

systémovost a komplexnost jednotlivých přístupů. Je zde mnohem větší zájem o lidský faktor, rozvíjí se a graduje směrem k vývoji intelektuálního kapitálu společnosti.<sup>11</sup>

Znalostní management jako moderní směr řízení je specifický i tím, že v žádném případě nekonkuruje žádnému existujícímu směru, protože se projevuje ve zcela jiné rovině. Přispívá k vyšší úrovni vzdělanosti pracovníků i manažerů, přispívá k lepšímu a efektivnějšímu využívání zkušeností. K výraznému zvýšení účinnosti znalostního managementu dochází ve chvíli, kdy vedení společnosti pochopí, že nemůže být jen pouhým iniciátorem nastoupených změn, ale že se změny dotknou především jeho samotného.<sup>12</sup> Základní cíle KM v té nejjednodušší podobě podle Wiiga<sup>13</sup> jsou:

- jednání společnosti tak chytře, aby dokázala zabezpečit svoji životaschopnost a komplexní úspěch,
- uvědomění si skutečné hodnoty znalostního aktiva společnosti.

Pro dosažení výše uvedených cílů společnost buduje, transformuje, organizuje, rozvíjí a používá efektivně znalostní aktivum. Ty nejlepší organizace ve svém oboru si velmi dobře uvědomují, že pro úspěch na světových trzích už zdaleka nestačí zavedení pouhého integrovaného systému řízení. Je potřeba bravurně zvládat a následně aplikovat další, mnohem komplexnější schémata řízení, kde jednu z klíčových rolí sehrává jednoznačně znalostní management.<sup>14</sup> Význam knowledge managementu je nejvíce zřejmý na organizační úrovni, tedy u jednotlivých organizací bez ohledu na jejich hlavní poslání nebo předmět činnosti.<sup>15</sup>

Podle Petříkové<sup>16</sup> je úspěch podniku jednoznačně založen na principu fungování interních podnikových a externích mimopodnikových sítí, které umožňují účinnou komplexní celopodnikovou integraci. Aplikací přístupů podnikového řízení (v jeho komplexní integrované podobě) lze kladně ovlivnit i všechny následující přínosy:

- lepší obchodní rozhodování,
- zvýšení hospodárnosti (limitování doby, zamezení plýtvání a tím vyšší efekt),

---

<sup>11</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 117

<sup>12</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 117

<sup>13</sup> WIIG, Karl M., et al. *The Journal of Knowledge Management : An Introduction and perspektive. Emerald : Research you can use* [online]. 1997, 1, [cit. 2010-12-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=JKM>>. ISSN 1367-3270.

<sup>14</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 22

<sup>15</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 11

<sup>16</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 19



- zlepšení kvality výrobků a služeb tím, že jsou jasně pochopeny priority dané reálnými potřebami,
- společenské „zvyšování hodnoty“, kterou zvyšuje stupeň sounáležitosti všech pracovníků s firemními cíli,
- zlepšení vnitřní komunikace a zvýšené úrovně sdílených „firemních“ znalostí jako dalšího faktoru úspěšnosti firmy,
- souběžné zlepšení předávání informací a jejich účinnosti pomocí rozvoje týmové práce,
- rozhodnutí, která mají plnou podporu všech zainteresovaných stran.

Zkušenosti ukazují na nezbytnost uceleného integrovaného systému řízení, který musí zajistit efektivitu jak dlouhodobého, tak krátkodobého rozvoje firmy. Funkčnost takového celopodnikového systému řízení však vyžaduje nejen vysokou míru osobní kvality, ale potřebu v maximální možné míře využívat napříč celou firmou znalosti a zkušenosti, existující zatím jenom na jednom místě.<sup>17</sup>

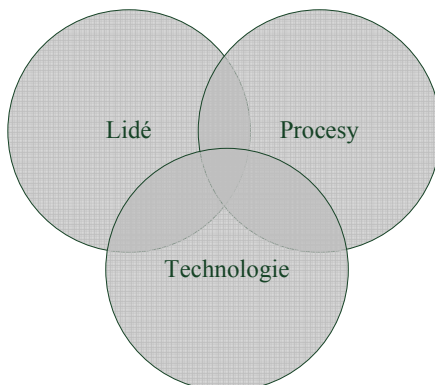
Knowledge management se soustřeďuje na procesy, pomocí kterých se v organizacích z jejich nehmotného, „intelektuálního“ jmění (kapitálu) vytvářejí hodnoty. Jedná se o sjednocení konceptů vypůjčených ze znalostních systémů, softwarového inženýrství, re-engineeringu podnikových procesů, řízení lidských zdrojů a z oblasti chování organizace. V minulosti byl důraz kladen na sběr informací či zřizování znalostní báze. Dnes jsou ale k dispozici webovské a intranetové technologie ke vzájemnému připojení a propojeníází znalostí umožňující sdílení znalostí.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 19

<sup>18</sup> MIKULECKÝ, P., Znalostní management. In *Znalostní technologie III.* [online]. Fakulta informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové : FIM, 1999 [cit. 2010-10-28]. Dostupné z WWW: <lide.uhk.cz/fim/ucitel/mikulpe1/ZM/ZT3-2.doc>.

**Obrázek 1 - Rovnováha lidí, procesů a technologií**



Zdroj: COLLISON, CH., PARCEL, G., *Knowledge management*, s. 21

Z obrázku 1 vyplývá, že základními prvky úspěšného znalostního managementu jsou:

- spolehlivá společná technologická infrastruktura (zprostředkující sdílení znalostí),
- spojení lidí (vlastníci znalost a jsou ochotni ji sdílet),
- zavedené procesy (zjednoduší sdílení znalostí).<sup>19</sup>

Autoři, kteří se o KM zajímali ve svých pracích, vytvořili několik definic:<sup>20</sup>

- Malhotra: „Znalostní management se zabývá kritickými hledisky přizpůsobení, přežití a kompetence organizací, čelících stále více nesouvislejším změnám okolí. V podstatě ztělesňuje ty procesy v organizaci, které jsou synergickou kombinací kapacity informačních technologií při zpracování dat a informací s tvůrčí a inovativní kapacitou lidských jedinců.“
- Wiig: „Znalostní management je systematické, explicitní a uvážlivé sestrojování, obnovování a používání znalostí za účelem maximalizace podnikové efektivity, s níž organizace provádí na znalostech založené činnosti, a výnosů z jejich znalostních aktiv.“
- Spek: „Znalostní management znamená explicitní kontrolu a řízení znalostí v organizaci zaměřené na dosažení firemních cílů.“

<sup>19</sup> COLLISON, CH., PARCEL, G., *Knowledge management*, s. 21

<sup>20</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 61 - 62

- Hempel: „Znalostní management je získávání, koordinace, rozšiřování, tvorba a využívání znalostí za účelem zlepšení základních firemních procesů.“
- Hibbard: „Znalostní management je proces zachycení kolektivní expertízy organizace bez ohledu na to, kde se tato znalost nachází - v databázích, na papíře či v hlavách lidí - a její distribuce všude tam, kde pomůže vytvořit nejvyšší výnos“.
- Macintosh: „Znalostní management obsahuje identifikaci a analýzu dostupných a požadovaných znalostí a následné plánování a kontrolu akcí směřujících k rozvoji znalostních aktiv za účelem dosažení podnikových cílů.“
- Petrash: „Znalostní management znamená dát pravé znalosti pravým lidem v pravý čas tak, aby mohli učinit nejlepší rozhodnutí.“
- O'Dell: „Znalostní management využívá systematických přístupů k nalezení, pochopení a použití znalostí k vytváření hodnot.“
- Beckman: „Znalostní management je formalizace a současně přístup ke zkušenostem, znalostem a expertíze, který vede k vytváření nových schopností, k umožnění vysoké výkonnosti, k podněcování inovací a k povýšení hodnoty pro zákazníky.“
- Hujňák: „Management znalostí představuje strategickou aplikaci intelektuálního kapitálu organizace, vycházející z rozpoznání zkušeností a znalostí pracovníků organizace, z relevantních informačních zdrojů uvnitř a vně organizace a z poznání vlivu znalostí na zvýšení výkonnosti a ziskovosti organizací.“
- Liebowitz: „Znalostní management je proces tvorby hodnoty a organizačních nehmotných aktiv. Jednoduše řečeno, znalostní management se zabývá způsoby, jak nejlépe interně a externě využít znalosti.“
- Sunassee: „Znalostní management je proces identifikace, růstu a efektivního používání v organizaci existujících znalostí za účelem dosažení cílů organizace, za současné tvorby organizační kultury, která umožňuje další tvorbu znalostí.“

Ve všech definicích se ale dají najít společné znaky:<sup>21</sup>

- velké množství definic obsahuje popis znalostního managementu jako výkonu specifických znalostních procesů (Wiig, Hempel),
- některé definice poukazují na nutnou spojitost znalostního managementu s organizačními cíli nebo strategií (Spek, Sunassee),
- určité definice spojují znalostní management s organizačními procesy a tím zdůrazňují potřebu jejich vzájemné vazby (Malhotra, Hempel, Carey),
- některé definice poukazují na potřebu práce se znalostními aktivy nebo intelektuálním kapitálem (Wiig, Macintosh, Hujňák, Liebowitz),
- většina definic zdůrazňuje potřebu orientovat aktivity KM na určitý výsledný efekt, jímž může být například vyšší míra inovace, zvýšená konkurenceschopnost, produktivita, efektivita (Beckman, Wiig, O'Dell, Hujňák),
- pouze některé z definic spojují znalostní management s informačními, komunikačními nebo znalostními technologiemi (Malhotra).

### 3.3 Data, informace, znalosti

Data, informace, znalosti jsou pojmy, pomocí kterých vysvětlujeme intelektuální potenciál člověka, jeho schopnost zachytit, pochopit a objasnit jevy a situace, které kolem něj probíhají.<sup>22</sup> Knowledge management neboli znalostní management, jak již napovídá samotné pojmenování, je postaven na znalostech. V běžné mluvě často zanikají rozdíly mezi pojmy data, informace a znalosti. Mnoho lidí pojem data spojuje pouze s výpočetní technikou, informace a znalosti téměř nerozlišují.

Existuje množství definic, co **data** představují. Podle Mládkové<sup>23</sup> data představují vše, co můžeme monitorovat našimi smysly. Data jsou všude kolem nás. To znamená vše, co můžeme cítit, co nám může chutnat, co můžeme vidět či slyšet. To vše jsou data. Data jsou objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků. Bureš<sup>24</sup> považuje data za fakta, obrázky či zvuky, které ale postrádají interpretaci a význam.

---

<sup>21</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 63 - 64

<sup>22</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 6

<sup>23</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 6

<sup>24</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 25

Mládková<sup>25</sup> považuje **informace** za data, kterým uživatel při interpretaci přisuzuje důležitost a význam. Informace jsou data, která mají určitý vztah k potřebám a požadavkům. Dá se také říct, že informace jsou relevantní data obsahující účel. Jako příklad lze uvést to, že pokud bude číst člověk článek z oblasti, ve které se nevyzná, nedokáže vytvořit informaci, zůstane pro něj tento text ve formě dat. Text dokáže přečíst, ale neporozumí mu. Bureš<sup>26</sup> pokládá za informace již formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data, kterým ale chybí vhodná aplikace.

Mládková<sup>27</sup> považuje **znalost** za měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Zjednodušeně lze říci to, že to je informace plus to, s čím v lidském mozku interaguje, tedy naše předchozí znalosti a dovednosti, zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme. Znalost je vázaná na lidskou mysl. Podle Bureše<sup>28</sup> jsou znalosti instinkty, ideje, pravidla a procedury, které vedou k akci a k rozhodnutí.

Petříková<sup>29</sup> považuje za znalost činnost, čin, akci. Rozdíl mezi informacemi a znalostmi je tedy základní a významný. Informace jsou vstupem do znalostního procesu koordinace činností.

Existuje několik definic pojmu znalost od renomovaných autorů, kteří se zabývali znalostním managementem:<sup>30</sup>

- Wiig: „Znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how.“
- Woolf: „Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.“
- Turban: „Znalost je informace, která prošla uspořádáním a analýzou, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo k rozhodování.“
- Beckman: „Znalost spočívá v uvažování o informacích a datech za účelem umožnění aktivního jednání, řešení problémů, rozhodování, učení se a vyučování.“

---

<sup>25</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 6 - 7

<sup>26</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 25

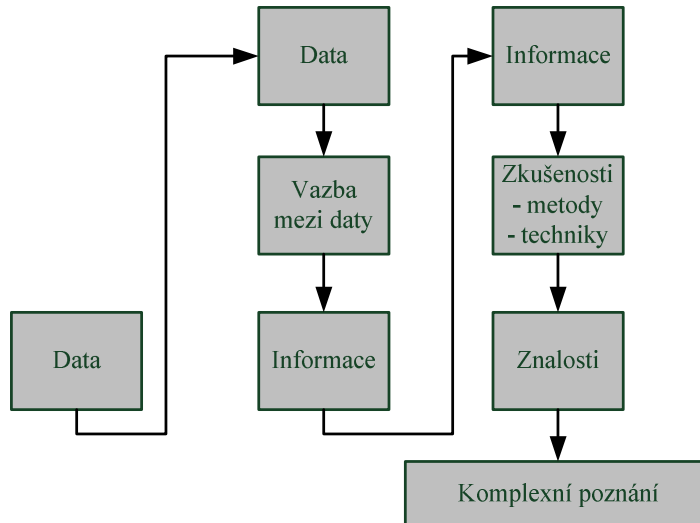
<sup>27</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 7

<sup>28</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 25

<sup>29</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 109

<sup>30</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 26

**Obrázek 2 - Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi**



Zdroj: PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 108

Na obrázku 2 uvedeném výše je znázorněn logický proces od zpracování dat až po systémy znalostního managementu. Data nemají explicitní kontext, jejich účel je nejasný a nečitelný, informace již skrývají předzvěst účelu a cíle. Následně jsou informace vstupem do znalostních procesů.<sup>31</sup>

Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi ale nejde tak jednoduše vysvětlit výše uvedeným obrázkem. Především je diskutabilní fakt, že jednotlivé pojmy jsou definovány jeden na základě druhého, což navozuje pocit, že mezi nimi existuje lineární vztah nadřazenosti a podřízenosti.<sup>32</sup>

Znalosti lze zařadit k podnikovým zdrojům, stejně jako jsou zdroje finanční a materiální. Oproti těmto zdrojům ale znalosti mají některé specifické vlastnosti, které u výše zmíněných zdrojů nenalezneme.<sup>33</sup>

Znalostní zdroje jsou charakteristické svojí nehmotností a těžkou měřitelností. Dále je pro ně typická možná pomíjivost. Hodnota znalosti ze dne na den může pominout. Další specifickou vlastností znalostních zdrojů je rozdíl v jejich spotřebě. Na rozdíl od zdrojů materiálních a finančních se znalosti při použití nespotebouvávají a naopak s četností použití rostou. Materiální i finanční zdroj se spotřebovává na určitém místě, v určitou dobu a k přesnému účelu. Jedna určitá znalost může mít v organizaci široké spektrum využití a

<sup>31</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 108

<sup>32</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 7

<sup>33</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 28

může být využita v různých procesech ve stejnou dobu.<sup>34</sup> Peníze, technologie, budovy a půda atd. jsou znalostnímu kapitálu podřízeny a jsou na něm kriticky závislé.<sup>35</sup> Právě znalosti jsou základní surovinou a pracovním nástrojem znalostního pracovníka.

Truneček<sup>36</sup> za základní vlastnosti znalostí považuje:

- znalosti jsou implicitní – praktické znalosti, tak důležité pro manažery, je velmi obtížné vystihnout slovně, popsat nebo je jinak charakterizovat,
- znalosti představují činnost – neustále získáváme nové a ztrácíme staré znalosti, znalost je schopnost jednat, jsou závislé na kontextu a nemohou být od něj odděleny,
- znalosti jsou podpořeny pravidly – znalosti slouží jako filtry pro poznání, což znamená, že jsou omezující, řadu věcí děláme automaticky a u řady věcí se již nesnažíme získat nové znalosti,
- znalosti se neustále mění – nové znalosti jsou vždy více, či méně zabarveny znalostmi, které jsme již získali dříve, většinu znalostí slovy vyjádřit nedokážeme.

### 3.4 Explicitní a tacitní znalosti

Pro potřeby znalostního managementu je důležité zejména rozdělení znalostí na explicitní a tacitní. Toto dělení předurčuje způsob jejich získávání, uchování, zpracování a sdílení. Z důvodu nesouladu v názoru na převoditelnost neformulovaných znalostí na znalosti explicitní se používá ještě třetí typ - znalosti implicitní.

Rozdělení znalostí na znalosti explicitní a tacitní nejde ale beze zbytku uplatnit na všechny znalosti, protože mnoho z nich má vlastnosti obou. V rámci svého životního cyklu se znalosti postupně rozvíjejí a mění z tacitních na explicitní a naopak. Tento vývoj velmi dobře zachycuje model SEKI (socializace, externalizace, kombinace a internalizace), který je nejrozšířenějším popisem tohoto procesu.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 28

<sup>35</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 28

<sup>36</sup> TRUNEČEK, J., *Management znalostí*, s. 38-39

<sup>37</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 113

### 3.4.1 Explicitní znalosti

Podle Mládkové se jedná o znalosti, které jsou opakem znalostí tacitních. Explicitní znalosti se dají vyjádřit pomocí jazyka, písma, obrázků, manuálu, matematického či digitálního zápisu. Lze je tedy považovat za synonymum pojmu informace. Mohou se mezi sebou různě kombinovat a dále lze vytvářet znalosti nové. Díky tomu lze explicitní znalosti snadněji skladovat, bezproblémově přenášet, formalizovat, zaznamenávat a následně je sdílet pomocí různých informačních systémů a komunikačních technologií ve formě dat. Dají se ale také krást. Informační systémy jsou ideální pro skladování explicitních znalostí. Explicitní znalosti spolu můžeme kombinovat a vytvářet tak na základě dvou explicitních znalostí znalost novou.<sup>38</sup>

Bureš k výše uvedenému ještě přidává, že explicitní znalosti je mnohem snadněji možno formalizovat a dokumentovat. Je relativně lehké je zachytit a následně sdílet.<sup>39</sup>

Petříková považuje explicitní znalosti za znalosti spíše objektivního, racionálního a technického charakteru, např. plány, procedury, software, dokumenty apod. Jejich forma umožňuje distribuci bez nutnosti osobního kontaktu, snadno se kodifikují a předávají ostatním.<sup>40</sup>

### 3.4.2 Tacitní znalosti

Tacitní znalost je kombinací explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Je spoluvytvářena fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činnosti. Tacitní znalosti jsou neformulovatelné nebo nevyslovené znalosti vysoce osobního charakteru, ukrývající se v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Někdy nemusí být ani vědomé. Jsou vždy propojené s jedincem či skupinou se stejnými hodnotami, kde se používají stejné postupy při činnostech, zdokonalují se nápady. Právě tacitní znalosti se svým speciálním charakterem předurčují úspěch či neúspěch našeho jednání. Je tedy obtížné (a někdy dokonce nemožné) je převést do explicitní formy a nějakým způsobem je zdokumentovat. Jako jednoduchý příklad lze uvést práci experta a jeho získané zkušenosti v určité oblasti. Právě tacitní znalosti jsou nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem znalostí

---

<sup>38</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 10

<sup>39</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 29

<sup>40</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 112



a rozhodující o úspěchu a neúspěchu organizace. Pokud několik jedinců má k dispozici jednu stejnou informaci a následně ji dokážou využít ke své práci, tak díky rozdílu v předchozích zkušenostech, osobních dovednostech a priorit vznikne několik odlišných tacitních zkušeností. Dále Mládková uvádí, že poměr tacitní a explicitní znalosti používané jedinci je okolo 90:10 ve prospěch tacitní znalosti.<sup>41</sup>

Petříková považuje tacitní znalosti za skryté znalosti jedince, někdy označené jako nevyřčené, které vznikají při učení. Jsou rozptýlené, nestrukturované a obtížně se vyjadřují slovy. Bývají vysoce osobní a obtížně se formalizují. Často představují rezervoár zkušeností, náhledů, expertíz, know-how a netradičních dovedností.<sup>42</sup>

### **3.4.2.1 Vztah tacitní znalosti a jejího vlastníka a význam pro organizaci**

Tacitní informace mají pro organizaci obrovský význam. Největší bohatství má organizace ukryté v hlavách svým zaměstnanců právě v tacitní formě, vázané na daného jedince či skupinu. Získání tohoto potenciálu není lehká záležitost, protože je tacitní znalost skrytá. Organizace a její vedení často tyto tacitní znalosti přehlížejí a podceňují.<sup>43</sup>

Každý člověk má v sobě mentální filtry, které selektivně vybírají z různých prováděných činností aspekty, kterým dávají přednost. Na základě těchto aspektů pak lidé události hodnotí. Je třeba zmínit také absorpční kapacitu. Každý člověk ji má jinou, každý dokáže vstřebávat jiné množství nových informací a z nich vytvářet nové znalosti. Absorpční kapacita souvisí i s množstvím nabytých znalostí v minulosti. Pro vznik nové znalosti je velmi důležitý i kontext. Pokud se dva lidé setkají u stejné činnosti, nezískají z ní totožné zkušenosti. Jejich tacitní znalost bude podobná, ale nikoliv stejná. Danou událost mohou vidět odlišně. Dva jedinci mohou vnímat stejný podnět, ale jen jeden z nich z něj vytvoří novou znalost. Daný jedinec může být lépe připraven pro vnímání nových informací, nic dalšího ho nerozptyluje nebo si jen lépe propojí nově získané informace s poznatky již získanými. Pro někoho může být příjemnější dostávat informaci ve formě příběhu či diskutovat ve skupině. Vše je individuální záležitostí jedince, ale i skupiny, protože i skupiny jsou nositelem tacitních informací.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 11

<sup>42</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 112

<sup>43</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 16

<sup>44</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 17

**Individuální tacitní znalost** je znalost, která je vázána na jedince. Má velmi úzkou vazbu na jeho smysly, individuální schopnost rozlišování a emoce. Jedná se o znalost jak tacitní, tak explicitní, ale tacitní složka bývá výraznější. Individuální znalost si jedinec vytváří sledováním, komunikací nebo při činnosti. Tvorba individuální znalosti probíhá v závislosti na předchozích znalostech jedince a na principech a hodnotách, které uznává.

**Společenská tacitní znalost** je sdílena členy organizace nebo skupiny. Nemí uložena v psychologickém kontextu, ale ve společenském kontextu. Individuální znalost je na znalost společenskou přeměňována pomocí socializace (školení, semináře, diskuse atd.). Společenská znalost je nezbytná pro rozvoj organizace. Umožňuje sdílet pravidla, vytváří společenský jazyk a kontext, tradici. Kvůli těmto prvkům nemusí být snadné tuto společenskou znalost změnit. Společenská znalost může být jak explicitní, pak se jedná o znalost odsouhlasenou, tak tacitní, kdy jde o znalost sdílenou.

**Kolektivní tacitní znalost** představuje jednotný transakční paměťový systém, který je zodpovědný za zapamatování si společenské zkušenosti. Kolektivní tacitní znalost vychází z mýtů, tradic a společného chápání reality. Kolektivní tacitní znalost je rozptýlena mezi jedince. Existuje pouze tehdy, kdy je skupina pohromadě a vykonává nějakou činnost. Kolektivní tacitní znalost vzniká neustálým opakováním různých činností majících podobný kontext. Lidé mimo skupinu mají prakticky nemožný přístup ke kolektivní tacitní znalosti.<sup>45</sup>

## 3.5 Tvorba znalosti

Znalosti lze tvořit dvěma základními způsoby. Znalost lze vytvořit:

- konverzí znalostí (interakce explicitních a tacitních znalostí),
- nová znalost ze znalostního aktiva.

### 3.5.1 Konverze znalosti

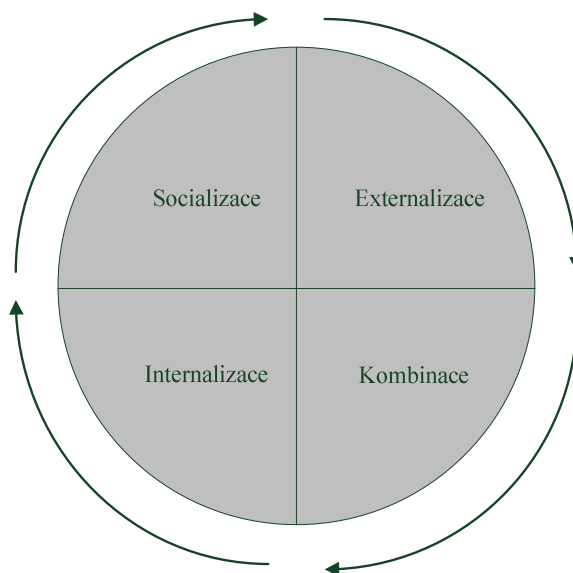
Proces tvorby znalosti a konverze mezi tacitní a explicitní znalost byl mnohokrát zkoumán. Podle jedné metody podle Nonaka a Takeuchiho tvorba znalosti může probíhat čtyřmi způsoby – socializací, externalizací, internalizací a kombinací (tzv. model SEKI). V praxi probíhají všechny čtyři níže uvedené fáze (socializace, externalizace, internalizace

---

<sup>45</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 17-18

a kombinace) postupně i najednou. SEKI probíhá na různých úrovních – úrovni jednotlivce, organizace, skupiny, oddělení atd. Jelikož jsou tacitní znalosti z velké části podvědomé, nelze je plnohodnotně sdílet a využívat. Nejlepší, co mohou organizace v tomto směru udělat, je vytvořit co nejlepší podmínky pro jejich sdílení, které je založeno na mezilidském kontaktu.<sup>46</sup>

**Obrázek 3 - Model SEKI**



Zdroj: PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 113

Transformace znalostí v explicitní je cyklickým procesem, který obsahuje v různých fázích individuální a skupinovou činnost a součinnost lidí.<sup>47</sup>

### 3.5.1.1 Socializace

Podle Petříkové se ve fázi socializace předávají tacitní znalosti v rámci společenských činností a praktického učení. Komunikační nástroje, především jazyk, zde hrají méně významnou úlohu, protože tacitní znalosti jsou prakticky nesdělitelné a

<sup>46</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 21

<sup>47</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 113

klíčovým faktorem je zde zkušenost. Komunikace může celý proces zrychlit pouze přesným vnějším popisem prováděných kroků.<sup>48</sup>

Podle Mládkové organizace mohou z důvodů nejistého výsledku při pokusu získání tacitní znalosti ze znalosti explicitní preferovat metodu socializace. Jde o učení se tacitní znalosti pomocí tacitní znalosti někoho jiného, kdy dochází ke sdílení zkušenosti. Metoda socializace je na rozdíl od externalizace metodou méně náročnou jak na zdroje finanční, tak na zdroje lidské. Z tohoto důvodu si ji často vybírají organizace pro nenásilné sdílení tacitních znalostí mezi jedinci nebo ve skupině. I tak je řízení socializace velmi složité. Mezi předpoklady patří důvěra, náklonnost a přátelství mezi pracovníky organizace.<sup>49</sup>

### 3.5.1.2 Kombinace

Ve fázi kombinace znalosti je tento proces dokončen a sdělování a rozšiřování znalosti se děje na základě jejich kodifikace, tedy především jazykovými prostředky, ale též různými grafickými, matematickými a dalšími nástroji.<sup>50</sup>

Kombinace znalosti je způsob, který je jak pro jedince, tak pro organizaci velmi častý a v praxi činí nejmenší potíže. Pojem kombinace představuje proces, který spojuje oddělené explicitní znalosti do nové explicitní znalosti, která představuje širší oblast, je komplexnější a systematictější než znalosti, z nichž vznikla. Kombinaci znalosti lze získat pomocí dokumentů, schůzek či telefonních hovorů. Organizace běžně kombinaci znalostí používá, když cíle organizace přepracovává pro cíle podřízených jednotek a jednotlivců. V kombinaci lze rozlišit 3 procesy. V první fázi je potřeba sesbírat a zkombinovat explicitní znalost vně a mimo organizaci a vytvořit z nich novou explicitní znalost. Dále je potřeba znalost rozšiřovat a v závěrečném procesu se znalost edituje a sdílí s ostatními uživateli.<sup>51</sup>

### 3.5.1.3 Internalizace

Souhrn, či systém znalostí, se stává ve fázi internalizace tacitní znalostí organizace. Jednotlivci pak musí být schopní potřebné znalosti najít a získat.<sup>52</sup> Pod pojmem

---

<sup>48</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 113

<sup>49</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 21

<sup>50</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 114

<sup>51</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 19

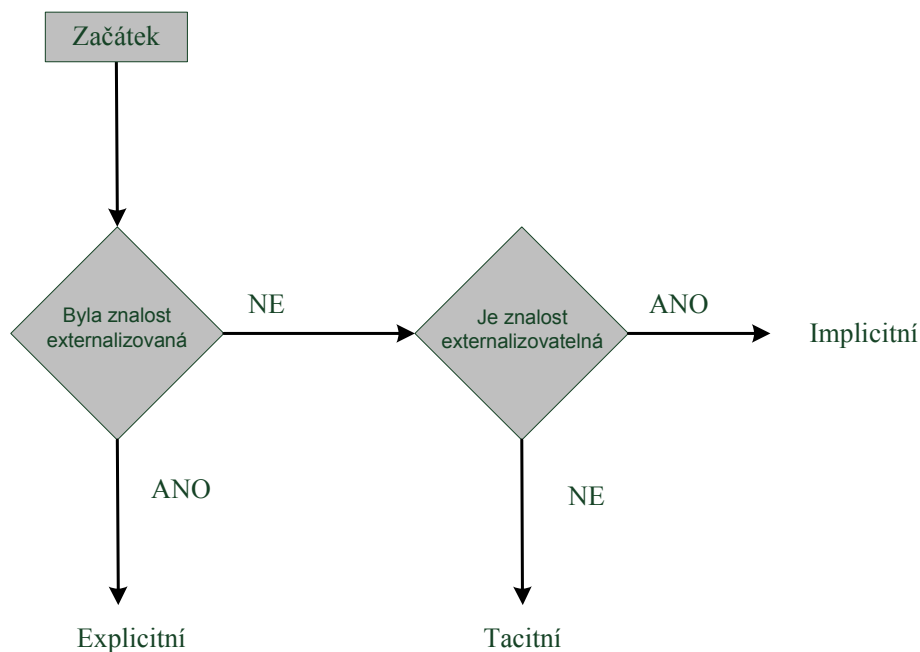
<sup>52</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 114

internalizace se rozumí proces tvorby tacitní znalosti ze znalosti explicitní. Její podstatou je učení se během vykonávání činnosti. Internalizovaná znalost není jen tvoření jedné tacitní znalosti ze znalosti explicitní, ale také rozšiřování již dříve získaných tacitních znalostí o nové poznatky. Internalizace se využívá při vykonávání činnosti nebo při její simulaci. Mezi klasické nástroje internalizace patří učňovství. Již podle uvedeného klasického nástroje lze říci, že internalizace může být časově nákladná činnost potřebující velkou trpělivost, a díky tomu nemusí být pro organizace vhodnou metodou.<sup>53</sup>

### 3.5.1.4 Externalizace

Petříková považuje externalizaci za fázi, ve které dochází v rámci skupiny jednotlivců k takové úrovni poznání a pochopení, že znalost původně tacitního charakteru se stává znalostí explicitní. V této fázi je velmi důležitá možnost jejího zachycení.<sup>54</sup>

**Obrázek 4 - Externalizace tacitní znalosti**



Zdroj: MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 22

<sup>53</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 20

<sup>54</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 114

Externalizace je proces artikulace tacitní znalosti. Části tacitní znalosti, kterou lze vyjádřit jako znalosti explicitní, se říká implicitní znalost. Při externalizaci je snaha tacitní znalost formalizovat a vyjádřit pomocí znalosti explicitní. Jak již bylo řečeno, převod tacitní znalosti na znalost explicitní je velmi obtížná záležitost. Stojí ale za to se o ni pokusit, protože explicitní znalost je jednodušší pro zpracování a lze ji rozšířit mezi pracovníky snadno a rychle. Získaná externalizovaná znalost se stává základnou pro tvorbu dalších nových znalostí.<sup>55</sup>

### 3.5.2. Fáze tvorby nové znalosti ze znalostního aktiva

Pod pojmem aktivum je myšlen specifický zdroj organizace, s jehož pomocí organizace dokáže vytvářet hodnoty. Znalost je považována také za aktivum. Znalostní aktivum je vstupem i výstupem při tvorbě znalostí.<sup>56</sup> Informace jsou pouhé vstupy do znalostních procesů.<sup>57</sup>

S pojmem znalostní aktivum souvisí i pojem znalostní základna, kde jsou uloženy explicitní znalosti ve formě dokumentů, databází, atd. Obsahuje také tacitní znalosti, které mají vazbu na kulturu organizace a uznávané postupy. Tacitní vlastnosti ale nemohou být zapsány, proto je znalostní základna eviduje pouze zprostředkovaně.<sup>58</sup>

**Obrázek 5 - Základní znalostní aktiva**



Zdroj: MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 12

Obrázek znázorňuje, že vstupní surovinou v tomto případě mohou být data, informace či existující znalosti tacitní i explicitní. Použitím vstupních surovin v nějaké

<sup>55</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 20

<sup>56</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 12

<sup>57</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 109

<sup>58</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v inovačně náročném prostředí. *Management znalostí v inovačně náročném prostředí* [online]. 2006-2008 [cit. 2010-02-05], s. 1-3. Dostupný z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf>>.

činnosti se vytváří výstup v podobě nově získaných znalostí, znalostí ověřených nebo získání nových zkušeností a postupů.

Využití znalostního aktiva pro tvorbu znalostí lze podle Mládkové<sup>59</sup> rozdělit do 3 fází:

- 1.) Definování znalostní potřeby** - při tvorbě nové znalosti ze znalostního aktiva je nutné si vědomě či nevědomě definovat úkol či problém, který je potřeba řešit. Určuje se okolí úkolu či problému. Je nutné se zamyslet nad tím, jaké znalosti budou k vyřešení potřeba. Tato první fáze je velice obecná a může se stát, že určení problému bude velmi všeobecné. Pracovníci pak pomocí experimentů tvoří různé varianty a snaží se určit jejich znalostní potřebu. Při definování znalostní potřeby je třeba vycházet z toho, že v organizaci jsou explicitní znalosti (informace) ve formalizované explicitní formě dokumentů, knih, časopisů, databází a ve formě tacitní v hlavách pracovníků. Tato první fáze umožňuje vyhledat a odstranit mezery, které organizace ve znalostech má. Pomáhá vytvářet konkrétní kritéria pro hledání znalostí nezbytných k vyřešení konkrétního problému a v neposlední řadě umožní organizaci zjistit, jaké znalosti má k dispozici.
- 2.) Hledání konkrétních aktiv** – cílem je oddělit znalosti, které pro řešení úkolu či problému nejsou relevantní, od znalostí, které k jeho vyřešení potřebujeme. Lze to dělat různými způsoby a pomocí rozličných nástrojů. Lze využít například konference, diskusi s kolegy, návštěvu konkurence, hledání na internetu či na intranetu. Pokud se hledá znalost uvnitř organizace, je velmi důležitým faktorem rychlost, způsob komunikace a kultura organizace jako celku. Hledá-li se znalost mimo organizaci, je velmi důležitá schopnost organizace novou znalost absorbovat, a to jak po technické, tak po lidské stránce.
- 3.) Použití znalosti** - dochází k použití znalosti jako aktiva při tvorbě znalosti nové. Forma nové znalosti může být rozličná, může jít o znalost v „čisté“ formě, znalost obsaženou ve výrobku či službě, novém postupu či procesu.

### **3.6 Manuální versus intelektuální (znalostní) práce**

Práce je činnost, která má přinášet výsledky. Ať se jedná o práci manuální nebo intelektuální, vždy je potřeba nějakých informací a znalostí, které společně s prvky materiální povahy vytvářejí požadovaný výsledek.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 13 – 14

Po dlouhá staletí byla hlavním zdrojem bohatství lidstva práce manuální. Její poměr k práci intelektuální byl 2:1. Manuální práce má za úkol přetvářet prvky materiální povahy na jiné prvky materiální povahy. Až v minulém století se poměr obrátil tak, že vyzníval 2:1 pro práci intelektuální. Základními surovinami znalostní práce se staly informace, znalosti a schopnost pracovníka je využít. Ale i u práce manuální začaly nabývat na významu znalostní zdroje, které pracovníci začali využívat.<sup>61</sup>

Řadoví pracovníci se začali dostávat k informacím a znalostem, které byly v minulosti pouze pod kontrolou manažerů. Monopol manažerů na nejdůležitější znalosti se začal přesouvat na nižší stupně organizačních struktur. V současnosti důležité informace o zákaznících a produktech jsou uschovány v hlavě obyčejného pracovníka.<sup>62</sup>

### 3.7 Znalostní pracovník

Koncept znalostního pracovníka vznikl již před mnoha lety a za jeho autora je považován Peter Drucker. Zprvu je nutné zdůraznit, že znalostní pracovník není ekvivalentem pojmu znalec či expert. Zatímco za experta je možné považovat špičkové vědce a lékaře, za znalostního pracovníka může být označeno mnohem více lidí.<sup>63</sup>

Podle P. Druckera<sup>64</sup> je produktivita znalostního pracovníka určována šesti nejdůležitějšími faktory:

- 1.) **Volba cíle práce** – zatímco při manuální práci zní klíčová otázka: „Jak by se tato práce měla vykonávat?“ „Jak nejlépe splníme pracovní úkol?“ - u znalostně intenzivní práce je nutné se zeptat: „Co je mým úkolem a co by jím mělo být?“ Znalostní pracovník si totiž z velké části stanoví sám, co je jeho úkolem a co je cílem jeho práce.
- 2.) **Autonomie a sebeřízení** – znalostní pracovníci by měli mít možnost řídit se sami. Proto je nutné, aby měli značnou autonomii. S tím souvisí i odpovědnost za vlastní příspěvek k podnikovým cílům.
- 3.) **Nepřetržité inovace** – do práce znalostního pracovníka musí být inovace neustále zabudovány. Nepřetržité inovace jsou totiž jeho povinností.
- 4.) **Permanентní učení** – práce se znalostmi vyžaduje nepřetržité učení, ale také sdílení informací a vědomostí, výuky druhých a práci v týmu.

---

<sup>60</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 7

<sup>61</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 7.

<sup>62</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 7.

<sup>63</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 86

<sup>64</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 87



**5.) Jakost práce** – u znalostního pracovníka hraje důležitou roli kvalita práce, nikoli pouze její kvantita. Jakost práce se znalostmi je však doposud záležitostí spíše subjektivního úsudku než objektivních kritérií.

**6.) Nové pojetí práce znalostních pracovníků** – je důležité vnímat znalostní pracovníky jako aktiva, nikoliv jako náklady. Zatímco náklady je třeba řídit a plánovitě snižovat, aktiva je nutné pěstovat a rozvíjet. Znalostní pracovníky je nezbytné považovat za kapitálové aktivum.

Hlavní úkoly podniku ve vztahu ke znalostním pracovníkům jsou:<sup>65</sup>

- povinnost managementu maximálně opatrovat aktiva instituce, svěřené do jeho péče - přilákat, najmout a udržet pracovníky, disponujícími znalostmi,
- zvýšit jejich produktivitu a permanentně na tomto úkolu pracovat,
- zajistit, aby se zvýšená produktivita transformovala do výkonnosti organizace,
- zajistit, aby podnik pracoval se znalostmi jako se systémem (zavést znalostní management do podnikového života).

Mezi charakteristické rysy znalostního pracovníka patří vlastnění znalosti, která je pro organizaci důležitá a většinou ji vlastní jen on sám. Znalosti pracovníka mohou být částečně podvědomé, pracovník si tuto znalost nemusí uvědomovat a přisuzovat ji nějaký význam. Ostatní pracovníci mají k této konkrétní znalosti jen velmi omezený přístup. Nemohou se ji naučit z důvodu časové nebo finanční náročnosti nebo jim zcela chybí znalosti či dovednost, která podmiňuje tvorbu dané znalosti. Omezujícím faktorem může být i vysokoškolský diplom, výuční list či certifikáty. Pro znalostního pracovníka je typické, že převažuje práce duševní.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 163-164

<sup>66</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 1

### 3.7.1 Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem

Tabulka uvedená níže zobrazuje hlavní rozdíly mezi manuálním a znalostním pracovníkem. Tyto rozdíly zahrnují zejména obecné atributy práce, jako jsou zdroje, používané pracovní postupy, vazba na výsledky, jejich měřitelnost a následnou kontrolu.<sup>67</sup>

**Tabulka 1 - Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem**

Charakteristika	Manuální pracovník	Znalostní pracovník
<b>Hlavní surovina</b>	materiální prvky	znalosti
<b>Pracovní postup</b>	zjevný	skrytý
<b>Viditelnost práce</b>	vysoká	nízká
<b>Vazba na výsledky</b>	přímá a okamžitá	nepřímá, efekt pozdější
<b>Znalost</b>	koncentrovaná v rukou manažerů	rozptýlená
<b>Moc je založena</b>	na postavení člověka ve formálních a mocenských strukturách organizace	na profesi a postavení člověka v mocenských strukturách organizace
<b>Podstata práce</b>	lineární	nelineární
<b>Způsob reakcí</b>	dán pozicí a úkolem	pracovník reaguje sám podle konkrétní situace
<b>Standards tvoří</b>	jiní pracovníci	pracovník sám
<b>Kontrola zaměřena na</b>	pracovníka	práci a její výsledek
<b>Kontrolu provádí</b>	manažer	pracovník
<b>Výkony se měří</b>	souladem se standardy	na základě přínosu pracovníka
<b>Role pracovníka</b>	nástroj	prostředník

*Zdroj: MLÁDKOVÁ, L., Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit, s. 2*

Až do konce industriální éry byla moc spjata s hierarchickým postavením konkrétního pracovníka v organizační struktuře. Manažer díky svému postavení v hierarchii společnosti získal přístup k informacím a znalostem. Když se však převažující manuální pracovníci začali z části přetvářet na pracovníky znalostní, tak manažer pocítil značné oslabení v kontrole oběhu znalostí a informací. I když byl manažer stále na špici organizační struktury, znamenalo to pro něj oslabení moci. Začal růst význam moci

<sup>67</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 4

založené na znalostech, které se rozptýlily do hlav jednotlivých pracovníků v organizaci. Začaly se vyskytovat situace, kdy zaměstnanec věděl o konkrétní činnosti mnohem více než samotný manažer.<sup>68</sup> Nový zdroj moci pro manažera může představovat moc založená na spolupráci. Manažer může vybudovat svoji moc na intenzivních vztazích s podřízenými, vytváření podmínek pro jednotlivce i pro skupiny, kdy se dominantní postavení manažera mění na vztah dvou rovnocenných partnerů, kteří mají za úkol spolupracovat pro dosažení požadovaných výsledků.<sup>69</sup>

### 3.8 Od tradiční, k učící se až ke znalostní organizaci

Proces vzdělávání a výcviku zaměstnanců je již po několik desetiletí součástí řízení lidských zdrojů.

**Tradiční vzdělávání a výcvik** v organizaci je zaměřen na získávání vědomostí jednotlivců, kteří spolu minimálně spolupracují, pomocí pozorování a naslouchání. Vše je omezeno požadovanými vědomostmi na určité pracovní místo. Měření efektivity probíhá pomocí finančních ukazatelů a zvýšené efektivity jednotlivce.<sup>70</sup>

**Učící se organizace** je typická tím, že zaměstnanci absolvují společné rozmanité systematické učení se pro získání znalostí, tím získají zvýšenou schopnost dosahovat lepších výsledků. Učení probíhá v určitém sociálním prostředí (v týmech) a interakce mezi účastníky je žádaná. Zdroje vložené na procesy učení jsou chápány jako investice do budoucna, protože vzdělávání zaměstnanců je součástí celkové strategie organizace. Měření efektivity vzdělávání využívá i nefinančních ukazatelů pro výkonnost týmů a procesů.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 3

<sup>69</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 3

<sup>70</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 42-44

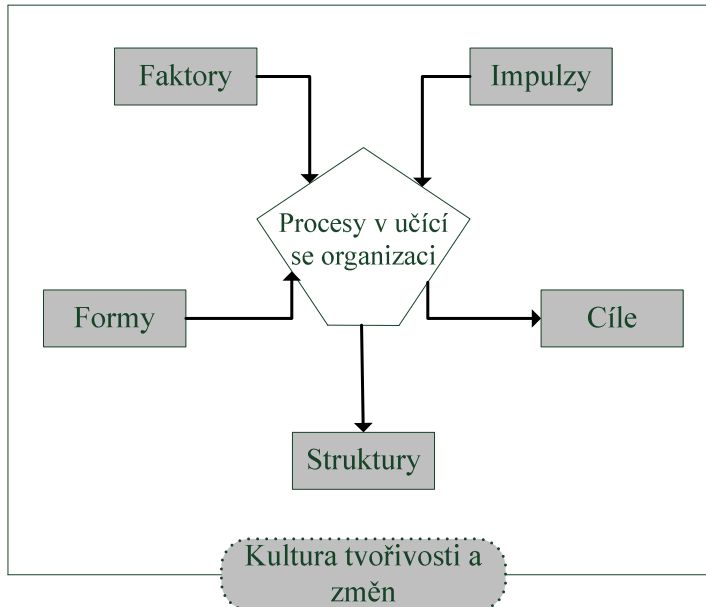
<sup>71</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 42-44

**Tabulka 2 - Rozdíly mezi vzděláváním a učením se v organizacích**

<b>Tradiční vzdělávání a výcvik</b>	<b>Učení se organizací</b>
orientace na získávání vědomostí	orientace na získávání znalostí
realizace prostřednictvím tradičních forem naslouchání a pozorování	znalosti jsou považovány za výsledek vztahu mezi tím, kdo učí a tím, kdo se učí
učíme se sami na základě přirozených schopností	učíme se v určitém sociálním prostředí (komunitě), alespoň v týmech
vzdělávání a výcvik vychází z požadavků legislativy a konkrétních požadavků praxe	učení se je naplňováním celkové strategie organizace
zdroje na vzdělávání a výcvik jsou často redukovány na minimum	zdroje na procesy učení se jsou chápány jako strategická investice do budoucnosti
úroveň interakce mezi účastníky vzdělávání a výcviku je nízká	vzájemná interakce mezi účastníky je přirozenou součástí učení se
chyby a neshody vyskytující se kolem jsou považovány za nežádoucí	chyby a neshody jsou považovány za výzvu a prostředek učení se
měření efektivity je založeno na finančních efektech a výkonnosti jednotlivců	měření efektivity využívá i nefinančních ukazatelů pro výkonnost týmů a procesů

*Zdroj: PETŘÍKOVÁ, R. a kol., Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe, s. 44*

**Obrázek 6 - Zjednodušený model učící se organizace**



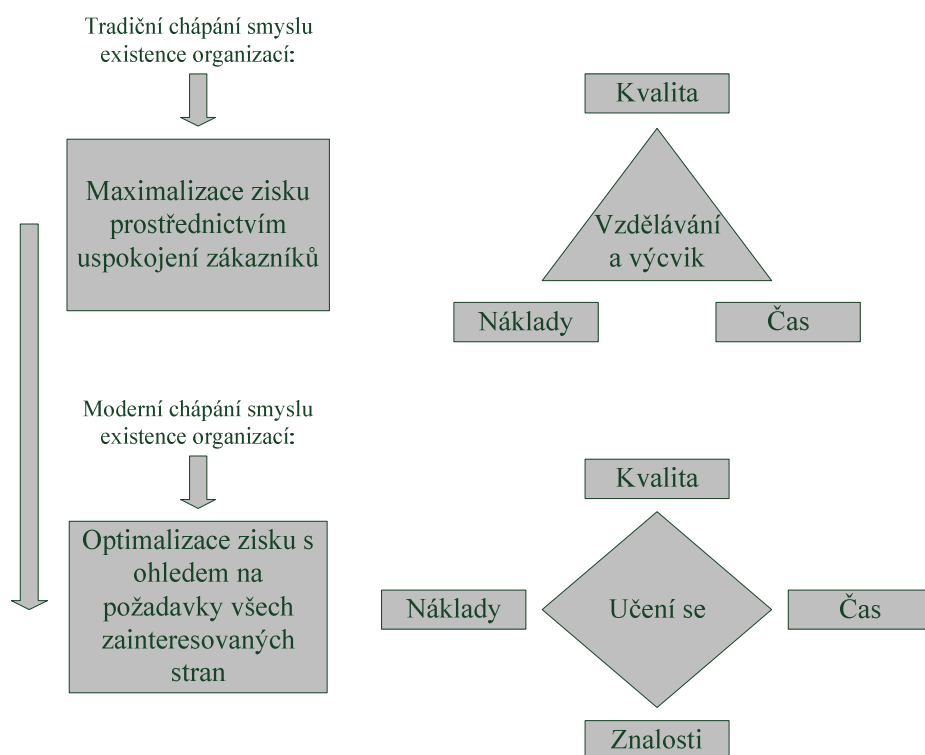
Zdroj: PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 52

Model znázorněný na obrázku 6 vychází z předpokladu, že v dané organizaci musí existovat určitá kultura přímo podporující strategické změny a posilování tvořivého potenciálu lidí. V centru modelu jsou všechny identifikované procesy dané organizace. Nejde přitom o procesy samotného učení se, ale o procesy, které organizace realizuje v zájmu naplňování požadavků svých zainteresovaných stran. Pod impulzy jsou míněny zejména všechny vnější podněty, které vedou k učení. Pod faktory jsou vnímány interní podmínky, charakterizující realitu v organizaci. Jde například o úroveň strategického řízení, uplatňování role leaderů, zavedené pracovní návyky, organizační struktura, úroveň informačních systémů a práce s informacemi, úroveň řízení lidských zdrojů (včetně motivačních programů), kvalifikační struktura zaměstnanců. Cíle učení by měly být v naprostém souladu se strategickými cíli organizace, například zlepšení ekonomické výkonnosti, zlepšení schopnosti dlouhodobě uspokojovat požadavky zainteresovaných stran, získání nových pozic na trzích apod. Formy učení mohou být všechny vhodné přístupy, programy, metody a postupy učení se. Kromě jiného se liší svou efektivností, náročností na zdroje, mírou aktivního zapojení účastníků učení se apod.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 52-53

Učící se organizace neustále motivuje svoje zaměstnance k dalšímu rozvoji jejich znalostí a ochraňuje jejich duševní vlastnictví. V učící se organizaci jde v první řadě o činnosti, v rámci kterých zaměstnanci znalosti získávají. Znalostní management, jenž je klíčovou složkou řízení tzv. znalostních organizací, je však souborem procesů, které se navíc snaží znalosti uchovávat, kultivovat, neomezeně sdílet, rozvíjet a také plně využívat.<sup>73</sup>

**Obrázek 7** - Posun v chápání smyslu a existence organizací



Zdroj: PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 42

Obrázek 7 znázorňuje fakt, že v mnoha českých organizacích ještě stále převládá názor, že prvotním smyslem jejich existence je maximalizace tvorby zisku. Organizace si uvědomují, že k tomu je potřebné alespoň do určité míry uspokojovat požadavky externích zákazníků. Je k tomu potřebná určitá míra odborné způsobilosti zaměstnanců, garantovaná standardním přístupem ke vzdělávání a výcviku. Vše ovlivňují 3 kritické faktory úspěšnosti: kvalita, čas a náklady. I s ohledem na tzv. společenskou odpovědnost

<sup>73</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 61

organizací se však smysl organizací přesouvá od pouhé maximalizace zisku k optimalizaci jeho přerozdělování v zájmu naplňování potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran (zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, občanů regionu, ve kterém organizace působí, životního prostředí apod.). Tento posun je však podmíněn radikální změnou v přístupech k systematickému rozvoji znalostí zaměstnanců, které se stává dalším a zřejmě nejvýznamnějším kritickým faktorem trvalého úspěchu organizací. A právě tyto změny v přístupech k rozvoji znalostí jsou charakteristické naplňováním koncepce učící se organizace.<sup>74</sup>

Učící se organizaci lze podle Trunečka<sup>75</sup> charakterizovat pomocí 4 znaků. Za prvé je to nutnost vytvořit specifické klima, které jednotlivé členy povzbuzuje, aby se učili a plně rozvíjeli své schopnosti, dělali více, než je jenom jejich povinností. Za druhé se předpokládá, že organizace bude svoji kulturu učení rozšiřovat nejen na své dodavatele, ale také na své zákazníky a všechny své významné partnery. Třetí znak je zaměřen na strategii rozvoje lidských zdrojů tak, že se procesy individuálního učení a učení organizace stávají jednou z hlavních podnikových činností. Čtvrtý znak směřuje k uskutečňování nepřetržitého procesu přeměny organizace jako výsledek individuálního a kolektivního učení se.

Učící se organizace je jakýmsi předstupněm organizace znalostní. V učících organizacích se využívají všechny dostupné formy učení v zájmu dosahování synergických efektů při naplňování strategických záměrů. Musí automaticky docházet k tomu, že organizace plně a efektivně dlouhodobě využívá všechny znalostní potenciál všech lidí:

- v učících se organizacích mohou vznikat situace, kdy si jednotlivci i skupiny budou své nabyté znalosti chránit jako svou konkurenční výhodu,
- ne vždy učící se organizace mají vytvořen účinný systém ochrany duševního vlastnictví svých zaměstnanců,
- ani v učící se organizaci nemusí vrcholový management poznat reálné i skryté potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran.<sup>76</sup>

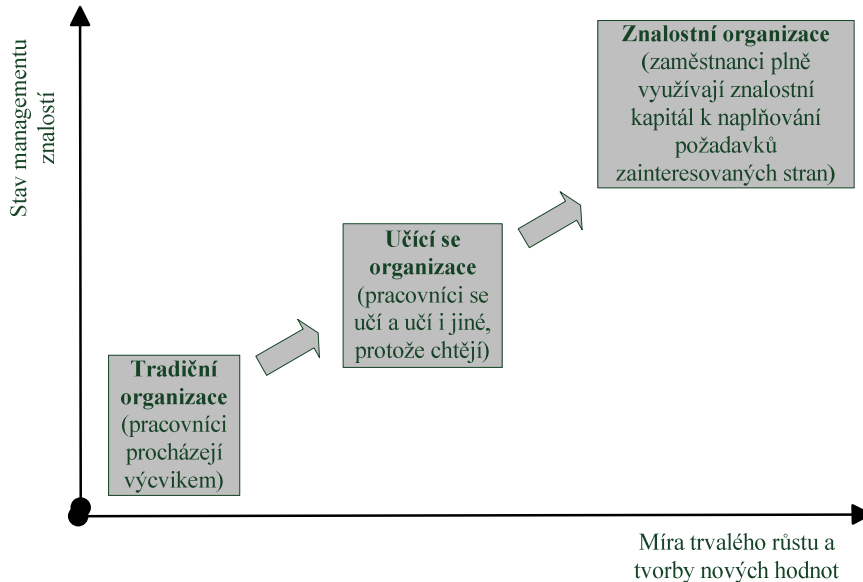
---

<sup>74</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 43

<sup>75</sup> TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 179

<sup>76</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 66

**Obrázek 8 -** Stupně transformace organizace z tradičně řízené na znalostní



Zdroj: PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 60

**Znalostní organizace** musí vedle dynamiky jednotlivých subsystémů zdůraznit vzájemné vazby (synergický efekt) a postavení znalostního pracovníka. Je také zdůrazňováno nezastupitelné postavení informační technologie, ale stejná důležitost je kladena na podnikovou kulturu.<sup>77</sup>

Podle vývojových trendů a všech pozitivních a negativních signálů vývoje lze uvést následující charakteristiky a požadavky na fungování znalostního podniku:

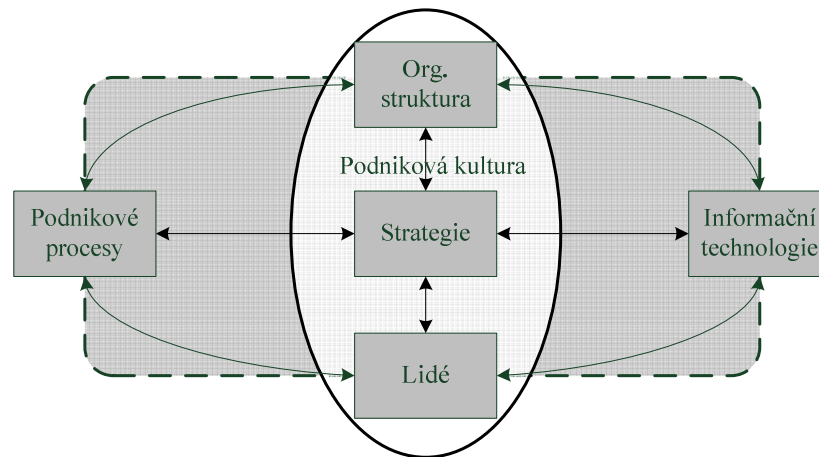
- strategie a výkonnost podniku musí být určována a následně měřena nejen finančními charakteristikami, ale musí respektovat i nefinanční měřítko růstu jako je učení, zákaznický imperativ, průběh interních podnikových procesů,
- zákaznický imperativ musí respektovat přání zákazníka a od toho odvíjet všechnu svoji činnost,
- procesní orientace podnikového dění nahrazuje funkční organizaci (procesní management, reengineering),
- na procesně řízenou organizaci velmi úzce navazuje týmová práce (týmově organizovaný podnik, koučování, tvůrčí vedení),

<sup>77</sup> TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 107



- růst firmy je závislý především na tvořivém uplatnění znalostí a inteligence, vzájemnou kombinací těchto vlastností vzniká synergický efekt, který tvoří konkurenční výhodu firmy (znalostní management, produktivita znalostních pracovníků),
- strategické záměry podniku musí být podporovány akčními firemními hodnotami, jejichž nositeli jsou nejen správní orgány společnosti a management, ale které musí prostupovat celou firmou (podniková kultura, firemní hodnoty s vazbou na strategii, image).<sup>78</sup>

**Obrázek 9 - Znalostní organizace, procesně řízená, orientovaná na zákazníka<sup>79</sup>**



Zdroj: TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 110

<sup>78</sup> TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 111

<sup>79</sup> TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 110

**Obrázek 10 - Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti**



Zdroj: TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 112

**Znalostní společnost** (knowledge society) představuje jednu z nejhlubších transformací společnosti. Primární a nejdůležitější formou kapitálu se stává znalost, um a vědění (knowledge) namísto manuální práce, peněz a informací. Znalostní procesy se stávají základem pro globální konkurenceschopnost národního hospodářství, regionu, podniku i jedince. Znalosti se stávají základním exportním artiklem nejúspěšnějších ekonomik. Nejbohatší země jsou ty, které nespolehnou pouze na práci, zařízení a nerostné zdroje, ale především na znalosti a dovednosti v podnikání. Znalosti, které jsou nepoužitelné nebo nepoužité, zůstávají pouhými informacemi a přidanou hodnotu získávají až po použití v akci.<sup>80</sup>

### 3.9 Intelektuální kapitál

Knowledge management pokrývá širokou oblast podnikových aktivit. Pro udržení konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku je nutné vytvořit a následně udržovat vyvážené portfolio intelektuálního kapitálu.<sup>81</sup> Pojem intelektuální kapitál lze používat tam,

<sup>80</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 106

<sup>81</sup> WIIG, Karl M., et al. *The Journal of Knowledge Management : An Introduction and perspective. Emerald : Research you can use* [online]. 1997, 1, [cit. 2010-12-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=JKM>>. ISSN 1367-3270.

kde pracovník projevuje kreativitu, originalitu tvůrčího myšlení a hledá stále nové cesty pro další prohloubení svých znalostí. Intelektuální kapitál lze rozdělit do 3 skupin.

**Strukturální kapitál** (structural capital) poukazuje na rozdílnost mezi znalostními aktivitami zaměstnanců a mezi strukturou, organizací a procesy organizace, ve které jsou zaměstnání. Jde o organizační rutinu jako metody, koncepce, procesy, kultura, infrastruktura, IT a patenty/značky.<sup>82</sup>

**Lidský kapitál** (human capital) v sobě zahrnuje všechny znalosti, schopnosti, kompetence, zkušenosti, motivaci, expertízu, angažovanost a kreativitu zaměstnanců organizace, které obvykle nejsou evidovány v účetním systému. Jejich hodnota jde odhadnout podle investice do zisku znalostí zaměstnanců. Lidský kapitál je potenciálem pro budoucí úspěch. Jedná se o většinovou část intelektuálního kapitálu, kolektivní hodnotu know-how instituce. Z toho vyplývá, že většina lidského kapitálu je v samotných zaměstnancích a opouští organizaci společně s nimi, ať jde o změnu zaměstnavatele či odchod do důchodu.

**Zákaznický kapitál** (customer capital) představuje stabilizované vztahy k zákazníkům, dodavatelům, výzkumným institucím, investorům a společnosti a ostatním stakeholderům.<sup>83</sup>

Intelektuální kapitál lze pokládat za velkou část tržní hodnoty některých organizací. Bureš uvádí, že intelektuální kapitál například ve společnosti Coca-cola představuje neuvěřitelných 96%. Dále uvádí, že o první pokus o konstrukci modelu intelektuálního kapitálu se pokusila společnost Skandia, která ve výroční zprávě z roku 1994 se snažila rozdělit tržní hodnotu mezi tradiční indikátor finanční kapitál a dále na intelektuální kapitál. Skandia vycházela z toho, že tržní hodnota společnosti je dána součtem finančního a intelektuálního kapitálu.<sup>84</sup> Zbilancování znalostí proto nabízí jednu z možností zjištění skutečné tržní hodnoty firmy.

### 3.10 Perspektivy knowledge managementu

Knowledge management je souhrnem poznatků z mnoha oblastí a vědních disciplín. Složitost znalostního managementu není možné zjednodušovat. Příkladem takového zjednodušení může být názor, že znalostní management je zaměřen pouze na

---

<sup>82</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 106

<sup>83</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 31-32

<sup>84</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 31-32

zavedení a využívání informačních, komunikačních a znalostních technologií do organizace. Tento postoj je zcela chybný a nedostatečný. Aby bylo možné se ve složitosti znalostního managementu lépe orientovat, je vhodné podívat se na něj z více úhlů pohledů.<sup>85</sup> Bureš dále uvádí, že management lze zkoumat z více perspektiv (pohledů), do kterých patří:

- konceptuální perspektiva,
- procesní perspektiva,
- technologická perspektiva,
- organizační perspektiva,
- implementační perspektiva,
- manažerská perspektiva.

Výčet těchto perspektiv nemusí být úplný. Každý zájemce o znalostní management si může definovat další perspektivy, které podle jeho názoru lépe pokrývají oblasti organizace. Výše uvedený seznam perspektiv lze doplnit o:

- ekonomickou perspektivu sledující ekonomické aspekty zavádění a realizaci znalostního managementu,
- personální perspektivu pozorující vliv zavedení znalostního managementu na řízení lidských zdrojů,
- administrativní perspektivu sledující změnu v tocích jednotlivých dokumentů, potřebu vytvoření nových dokumentů a úpravu existujících dokumentů.<sup>86</sup>

Jednotlivé perspektivy představují pouze úhly pohledu na znalostní management. Je ale nutné je využít v co největší míře, protože tím bude zajištěn co nejvíce systémový a komplexní přístup ke znalostnímu managementu. Velmi důležité je respektovat provázanost jednotlivých perspektiv, která musí být také brána v úvahu.<sup>87</sup>

### **3.10.1 Konceptuální perspektiva**

U konceptuální perspektivy jsou analyzovány okruhy problémů, týkající se samotné definice znalosti a znalostního managementu, dále pak znalostní principy nebo celkový rámec pro knowledge management. Tato perspektiva má význam především pro teoretickou rovinu zkoumání znalostního managementu. Pro podnikovou praxi a praktické

---

<sup>85</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 81

<sup>86</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 59

<sup>87</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 59

zavádění znalostního managementu je tato perspektiva významná především jako zdroj rámce, ve kterém je konkrétními lidmi v dané organizaci znalostní management vnímán a podle něhož je také zaváděn a realizován. Při vymezování přesného obsahu a významu knowledge managementu je možné narazit na velké komplikace, které mají původ v rozličných disciplínách, ze kterých knowledge management vychází.<sup>88</sup>

Konceptuální pohled se má podle Bureše<sup>89</sup> zaměřovat zejména na pojmy:

- definice znalosti (poznatku) a znalostního managementu,
- rozměry charakterizace znalostí,
- znalostní principy,
- rámec pro znalostní management.

### **3.10.2 Procesní perspektiva**

U procesní perspektivy je důležité definování a pochopení jednotlivých znalostních procesů, které zajišťují realizaci znalostních toků. Základ úspěchu implementace znalostního managementu do jakékoliv organizace totiž spočívá mimo jiné ve formalizování, distribuování, sdílení, aplikování a obnově organizačních znalostí, zkušeností a expertízy.<sup>90</sup>

#### **3.10.2.1 Procesy ve znalostním managementu**

Knowledge management je vnímán jako aktivita, při které se provádějí specifické znalostní procesy, které na sebe navazují a vytvářejí jeden celistvý soubor. V každé organizaci se mohou tyto znalostní procesy vzhledem ke specifikům jednotlivých odvětví a organizací přirozeně lišit. Pro identifikaci jednotlivých procesů je důležité ze začátku poznat potřeby zainteresovaných stran a následně strategických cílů organizace. Je tedy nutné propojení knowledge managementu s organizačními cíli nebo strategií, tak s organizačními procesy. Tento soubor procesů, které v organizaci probíhají, se nazývá mapa procesů managementu znalostí, a měl by být udržován a rozvíjen.<sup>91</sup>

---

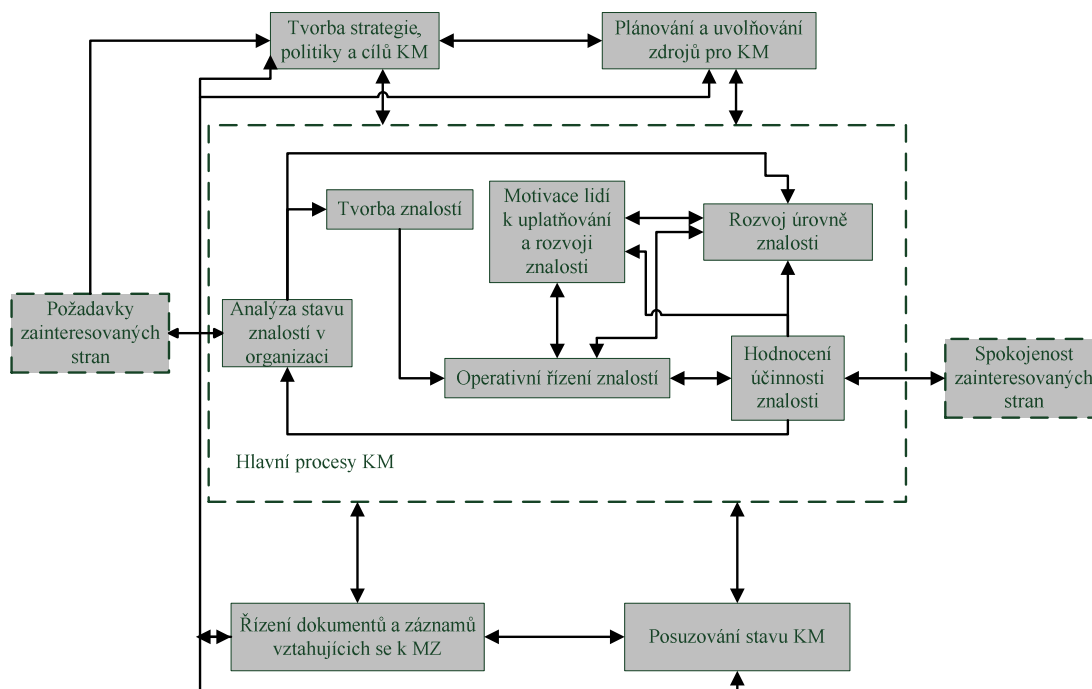
<sup>88</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 61

<sup>89</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 62

<sup>90</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 65

<sup>91</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 90-93

**Obrázek 11 - Mapa procesů managementu znalostí**



Zdroj: PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 91

Na obrázku 11 jsou zobrazeny procesy jako tvorba strategie, politiky a cílů znalostního managementu, operativní řízení znalostí až po posuzování reálného stavu znalostí v organizaci. Tato skupina základních procesů by měla ve všech organizacích tvořit procesní bázi. Uvnitř rámečku (vyznačeného na obr. 11 přerušovanou čarou) jsou zaznamenány hlavní procesy managementu znalostí. Tyto typické procesy jsou propojeny s řídicími procesy, kterými zde jsou tvorba strategie, politiky a cílů knowledge managementu, resp. plánování a uvolňování zdrojů pro management znalostí (nacházející se ve vrchní sekci mapy procesů) a také dvěma podpůrnými procesy (nacházející se ve spodní sekci mapy) – řízení dokumentů a posuzování stavu KM. Šipky v mapě procesů znázorňují logické vazby mezi jednotlivými procesy a zároveň také toky informací a materiálů mezi příslušnými procesy tak, aby platilo, že výstupy z jednoho procesu jsou zároveň vstupy do alespoň jednoho procesu následujícího. Příkladem může být proces analýzy stavu znalostí v organizaci. Výstupy z tohoto procesu mohou být zároveň informačním vstupem jak pro tvorbu znalostí, tak pro systematický rozvoj a zlepšování úrovně znalostí v organizaci. Oboustranně orientované šipky, vedoucí z řídicích a podpůrných procesů mířící k hlavním procesům, vyjadřují to, že jejich výstupy ovlivňují

všechny hlavní procesy a naopak. Mapa procesů KM zároveň vyznačuje role zainteresovaných stran pro trvalý rozvoj znalostí. Požadavky zainteresovaných stran jsou logickým začátkem pro identifikaci celkových strategických záměrů organizace, které však musí podporovat i strategie, politika a měřitelné cíle KM. Představitelem tohoto procesu musí být ředitel příslušné organizace. Požadavky zainteresovaných stran se musí být zvažovány v ohledu na analýzu současného stavu znalostí, protože absence znalostí znemožňuje plnění požadavků zainteresovaných stran. Analýza stavu znalostí má za úkol zjistit, zda jsou potřebné a požadované znalosti k dispozici nebo bude potřeba zabezpečit jejich tvorbu a rozvoj. Tvorba znalostí představuje sekvenci činností, která zabezpečuje aktuální potřebu znalostí. Pojem operativní řízení znalostí představuje všechny typické dílčí procesy, jako je uchovávání znalostí, jejich třídění a zařazení, uskladňování a sdílení v organizaci. Hodnocení účinnosti znalostí je procesem, který má hodnotit to, jak účinně a efektivně jsou znalosti řízeny a využívány pro plnění strategických cílů organizace. Výsledky tohoto hodnocení mohou ovlivňovat jak přístupy k motivaci lidí do budoucna, tak i operativní řízení znalostí. Jsou také informačním vstupem pro analýzu stavu znalostí v organizaci. Posledním procesem, který znázorňuje obrázek, jsou podpůrné procesy knowledge managementu.<sup>92</sup>

### 3.10.3 Technologická perspektiva

Z technologického hlediska lze pohlížet na technologie, které jsou použity a umožňují rozšíření knowledge managementu a podporu cílů znalostního managementu. Jedná se o technologie informačního, komunikačního a znalostního charakteru, od nejjednodušších programů po expertní systémy.<sup>93</sup>

Nové technologie umožňují práci s informacemi výrazně urychlit, zefektivnit, ale především dostat na zcela novou úroveň z hlediska obsahu a rozsahu. U této perspektivy je podstatné, jak mohou jednotlivé informační, komunikační a znalostní technologie pomoci při realizaci knowledge managementu. Tato perspektiva je velmi rozšířená a je velmi často zaměňována se samotným knowledge managementem. Někteří poskytovatelé pojmenovávají část svého softwaru „Knowledge management“ a u některých zájemců to

---

<sup>92</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 91-93

<sup>93</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 69

může vyvolat představu, že díky zavedení daného programu udělají vše pro úspěšný start knowledge managementu na svém pracovišti.<sup>94</sup>

Technologické perspektivě by se při zavádění znalostního managementu určitě měla věnovat velká pozornost a nikdy by tento pohled neměl chybět. Rychlý rozvoj softwarových řešení a správně vybraný software pro danou organizaci může působit jako katalyzátor rozvoje znalostního managementu. Technologie lze použít ve velkém množství případů, jejich nasazení a využívání k následujícím konverzím a propojovacím aktivitám. K zajištění všech níže uvedených aktivit lze využít rozličné technologie:<sup>95</sup>

- **Konverzi individuálních znalostí na všeobecně dostupné** – jedná se hlavně o problematiku získávání znalostí od jednotlivých zaměstnanců nebo specialistů, jejich sdílení a prezentaci ve tvaru, který umožňuje další revizi a opakované využívání.
- **Konverzi dat na znalosti** – jedná se o explorativní získávání znalostí nebo dolování v datech, což jsou oblasti využívající různé metody a nástroje z umělé inteligence a statistiky.
- **Konverzi textových informací na znalosti** – zde jde především o využívání inteligentních nástrojů založených převážně na fulltextových technologiích, opět ve spojení s umělou inteligencí.
- **Propojení lidí se znalostmi** – zde hrají velice důležitou roli technologie, které zpřístupňují možným zájemcům znalosti, jež by je mohli zajímat nebo které potřebují.
- **Propojení různých typů znalostí navzájem** – zaměřuje se na automatické vyhodnocení obsahu jednotlivých znalostí a vytváření někdy i násobných propojení mezi jednotlivými entitami znalostí.
- **Vzájemné propojení lidí** – vychází ze skutečnosti, že jedním z hlavních nositelů různých znalostí je člověk, většinou specialista na určitou oblast, a proto spojení různých lidí zabezpečuje sdílení znalostí, ale také jejich tvorbu.
- **Propojení znalostí s konkrétními lidmi** – jedná se zde o využívání „push“ technologií k zajištění přístupu ke znalostem pro lidi, kteří tyto znalosti nemají, ale potřebují je či je mohou potřebovat.

---

<sup>94</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 252

<sup>95</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 69



### 3.10.3.1 Informační a znalostní infrastruktura

Infrastruktura představuje množinu propojených strukturálních prvků, rámec, který poskytuje základ pro jednotlivé procesy, které by měly být realizovány. Mezi úkoly v rámci zavedení knowledge managementu je i vytvoření infrastruktury, díky níž budou v organizaci realizovány znalostní toky. Informační a znalostní infrastruktura představuje propojenou síť prvků, která má za úkol zpracovat informace a znalosti a fungovat jako provázaný celek. Prvky mohou být lidé nebo informační a znalostní systémy. Úspěch takové infrastruktury je pak hodnocen na základě její schopnosti pracovat se znalostmi a odpovídat na jednotlivé znalostní potřeby efektivním, včasným a nenákladným způsobem.<sup>96</sup>

### 3.10.4 Organizační perspektiva

Tato perspektiva se orientuje na problematiku charakterizování znalostní organizace a pro tuto organizaci vhodné formální, ale i neformální organizační struktury, úloh, odpovědnosti a organizačního učení. Lze dále uvažovat následující organizační koncepty.<sup>97</sup>

#### 3.10.4.1 Podniková kultura

Pro úspěch znalostního managementu je velmi důležitá úroveň podnikové kultury. Byrokratická kultura trpí např. nedostatkem důvěry, selháním zavedení spolupráce a kooperace. Bez důvěřujících a správně motivovaných pracovníků nelze znalosti sdílet a aplikovat. Chybí inovace a neexistuje seriózní spolupráce a směřování k cílům organizace.<sup>98</sup>

Silná podniková kultura významně přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů v organizaci. Dobře řízené firmy využívají svou kulturu jako nenápadný, avšak velmi efektivní nástroj. Podniková kultura často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců víc než formální pracovní řády a pokyny. Silná podniková kultura velmi podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy. Posiluje iniciativu a

---

<sup>96</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 71

<sup>97</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 75-76

<sup>98</sup> MIKULECKÝ, Peter Znalostní management. In *Znalostní technologie III.* [online]. Fakulta informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové: FIM, 1999 [cit. 2010-10-28]. Dostupné z WWW: <lide.uhk.cz/fim/ucitel/mikulpe1/ZM/ZT3-2.doc>.

kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu, odpovědnost vůči firmě a výrazně přispívá k efektivní vnitropodnikové komunikaci.<sup>99</sup>

### **3.10.4.2 Organizační struktura jako základní faktor KM**

Základní faktor, který významně ovlivňuje schopnost organizace pracovat efektivně se znalostmi a tím i dosahovat úspěchu v oblasti inovací, je organizační struktura. Způsob, jakým je organizace organizována, značně ovlivňuje její chování i chování jejích členů, tvorbu a používání komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí. S určitou nadsázkou lze říci, že organizační struktura je jedním ze zásadních nástrojů řízení znalostí, protože přímo ovlivňuje možnost práce se znalostmi, použití nástrojů řízení znalostí a jejich efektivnost. Každá organizace je svým způsobem jedinečná a proto by také měla mít jedinečným způsobem řešenou organizační strukturu. Organizační strukturu lze upravit tak, aby zvolený způsob práce se znalostmi podporovala. Z hlediska schopnosti inovovat, nastává ideální situace v případě, kdy organizační struktura umožní volný tok znalostí. Tento požadavek splňují tzv. kombinované organizační struktury.

Z hlediska knowledge managementu (a toho, co vyžaduje, umožňuje a neumožňuje) lze rozdělit podle Mládkové organizační struktury na 3 velké skupiny:<sup>100</sup>

- organizační struktura shora dolů,
- organizační struktura zdola nahoru,
- kombinovaná organizační struktura (ze středu nahoru a pak dolů).

#### **3.10.4.2.1 Organizační struktura shora dolů a práce s tacitními znalostmi**

K organizačním strukturám shora dolů patří klasické hierarchické organizační struktury založené na dělbě práce. Organizace, kterou lze charakterizovat touto strukturou, je direktivně řízena vrcholovými pracovníky. Ti vytvářejí základní koncepty, představy a cíle a rozdělují je pomocí příkazů ve formě úkolů mezi podřízené úrovně. Úkolem pracovníka je přesné splnění zadaného úkolu, které je posléze kontrolováno. Tato organizační struktura má z hlediska knowledge managementu pouze omezené možnosti.

<sup>99</sup> TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 214

<sup>100</sup> MIKULECKÝ, Peter Znalostní management. In *Znalostní technologie III.* [online]. Fakulta informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové: FIM, 1999 [cit. 2010-10-28]. Dostupné z WWW: <lide.uhk.cz/fim/ucitel/mikulpe1/ZM/ZT3-2.doc>.

Tacitní vlastnosti zůstávají vlastnictvím jednotlivých pracovníků či skupin a nesdílí se. K předávání znalostí zdola nahoru dochází velmi zřídka, protože jejich dlouhá cesta po organizačním žebříčku často znamená znehodnocení. Představitelem tohoto typu organizační struktury je například struktura liniová a liniově štábní, struktura funkcionální, divizní, atd. Struktura shora dolů není pro organizaci, která chce uspět na poli inovací, příliš vhodná.<sup>101</sup>

Struktury shora dolů jako celek příliš práci s tacitními znalostmi nepodporují. Tacitní znalosti se vyskytují tam, kde probíhá proces učňovství a kde vznikají neformální komunity. Organizace shora dolů, pro které nejsou tacitní znalosti prioritními, by se měly pokusit vyhledat alespoň ty tacitní znalosti, jejichž ztráta by pro ně měla nějaké závažné důsledky.<sup>102</sup>

### **3.10.4.2 Organizační struktura zdola nahoru a práce s tacit. znalostmi**

Organizační struktury zdola nahoru jsou ploché, flexibilní organizační struktury. Představitelem této skupiny organizačních struktur je například procesní organizační struktura či améba. Ani tento model není pro práci se znalostmi ideální.<sup>103</sup>

Pravomoci a zodpovědnost jsou v těchto strukturách delegovány na pracovníky a týmy nižších úrovní, především na ty, kteří mají bezprostřední vztah k zákazníkovi. V tomto modelu se tacitní a explicitní znalosti nacházejí především na středních a nižších částech organizační struktury. Vrcholový management se věnuje zejména tvorbě strategických cílů a koordinaci aktivit organizace. Nevýhodou struktur zdola nahoru je silná autonomie oddělených částí organizační struktury, která na jedné straně podporuje sdílení tacitních znalostí v rámci těchto struktur, ale na druhé straně brání předávání a sdílení znalostí mezi částmi organizace. Organizace zdola nahoru jsou organizace, jejichž výsledky často závisí na znalostech v tacitní formě. Proto by si měly stanovit základní pravidla práce s tacitními znalostmi. Pro práci s tacitními znalostmi a především pro jejich sdílení je velmi důležitá motivace. Pracovníka, který si chce ponechat explicitní znalost

<sup>101</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v inovačně náročném prostředí. *Management znalostí v inovačně náročném prostředí* [online]. 2006-2008 [cit. 2010-02-05], s. 1-3. Dostupný z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf>>.

<sup>102</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 166-167

<sup>103</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v inovačně náročném prostředí. *Management znalostí v inovačně náročném prostředí* [online]. 2006-2008 [cit. 2010-02-05], s. 1-3. Dostupný z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf>>.

pouze pro svou potřebu, lze pomocí tvrdých nástrojů (např. finančních sankcí) donutit k tomu, aby svou znalost poskytl ostatním. U tacitních znalostí tvrdé nástroje nefungují a je třeba zvolit citlivější přístup. Vyhledávání tacitních znalostí v organizaci je složitější než vyhledávání „viditelných“ znalostí explicitních. Tacitní znalosti jsou všude tam, kde pracovníci organizace řeší nějaký problém či dlouhodobý úkol. Vyskytují se tam, kde pracují dobře sešrané týmy a kde jsou komunity. V organizačních strukturách zdola nahoru se může objevit problém, který v organizačních strukturách shora dolů a kombinovaných nečiní tak velké potíže. Jde o to, že ne každý pracovník je schopen pracovat s tacitními znalostmi. Takový pracovník se poté nehodí ani pro práci v týmu, ani pro práci v komunitě. Čím více důvěry jak osobní, tak neosobní je v organizaci, tím lehčí je práce se znalostmi a tím více znalostí pracovníci sdílejí.<sup>104</sup>

### **3.10.4.2.3 Kombinované org. struktury (ze středu nahoru a pak dolů) a práce s tacitními znalostmi**

Tato skupina struktur je jakousi kombinací dvou skupin předchozích. Odstraňuje jejich omezení a využívá jejich předností (struktury shora dolů jsou lepší pro akumulaci a implementaci nových znalostí, struktury zdola nahoru podporují vytváření znalostí). Vychází z předpokladu, že všichni pracovníci organizace jsou důležití aktéři, kteří by měli spolupracovat jak horizontálně, tak vertikálně. Kombinované struktury umožňují vytvářet a využívat velké množství vztahů mezi středním managementem a vrcholovým managementem a středním managementem a podřízenými složkami. V kombinovaných organizačních strukturách mají výjimečnou úlohu střední manažeři, protože dohlíží na tvorbu a využití znalostí v organizaci. Vrcholový management má za úkol vytvořit znalostní strategii. Tím určí směr budoucího vývoje. Střední manažeři přetransformují tuto strategii do konkrétních konceptů, které pak v části organizace, za kterou jsou zodpovědní, realizují. Střední manažeři jsou zodpovědní za tvorbu vazeb a vztahů nejenom ve vertikální, ale také v horizontální linii. Tento typ struktury má několik výhod. Uvolňuje ruce vrcholovým manažerům, kteří se pak mohou věnovat řešení strategických úkolů a nemusí řešit podrobnosti jejich realizace. Jasně stanovuje zodpovědnost za komunikaci, ta leží na středních manažerech. Střední manažeři sami tvoří ze strategických úkolů konkrétní

---

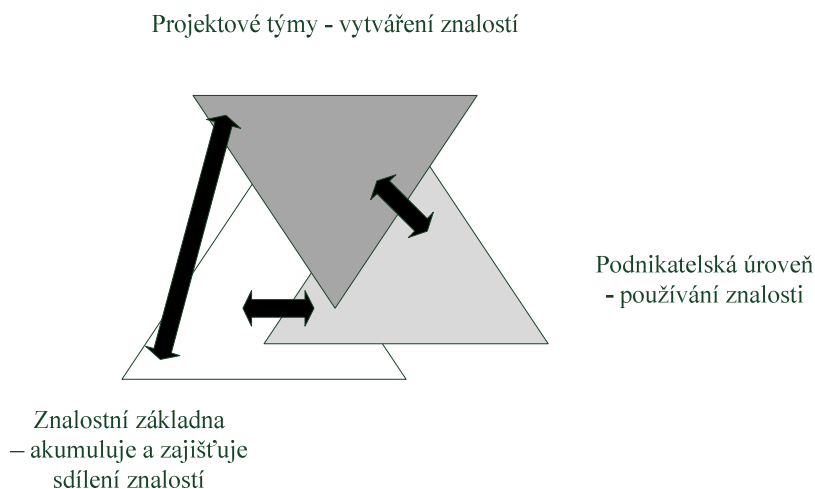
<sup>104</sup> MLÁDKOVÁ, L., *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, s. 167-171

úkoly. Představitelem tohoto typu organizačních struktur je tzv. hypertextová organizační struktura.<sup>105</sup>

#### 3.10.4.2.4 Hypertextová organizační struktura

Hypertextová organizační struktura plně splňuje nároky procesu konverze znalostí (SEKI). Tato struktura má 3 úrovně, které se vzájemně prolínají.

**Obrázek 12** - Hypertextová organizační struktura



Zdroj: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v inovačně náročném prostředí. *Management znalostí v inovačně náročném prostředí* [online]. [cit. 2010-02-05] Dostupný z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf>>.

**Znalostní základna** je spodní úrovní hypertextové organizační struktury. Jsou v ní uloženy explicitní znalosti ve formě dokumentů, databází, sítí, atd. Obsahuje také tacitní znalosti, které mají vazbu na kulturu organizace a uznávané postupy. Tacitní znalosti samozřejmě nemohou být zapsány, proto je znalostní základna eviduje zprostředkovaně. Znalostní základna by měla například obsahovat znalostní historii pracovníků – odkazy na jejich vzdělávání, ve kterých týmech a komunitách pracovník pracoval. **Podnikatelská úroveň** je druhou úrovní a představuje podnikatelské systémy (vlastní činnost organizace). Probíhají zde normální rutinní řídicí činnosti a tato úroveň může být hierarchicky organizována. **Úroveň projektových týmů** je další úrovní a je organizována projektově.

<sup>105</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v inovačně náročném prostředí. *Management znalostí v inovačně náročném prostředí* [online]. 2006-2008 [cit. 2010-02-05], s. 1-3. Dostupný z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf>>.

Členové projektových týmů jsou vybírány z celé organizace v závislosti na konkrétním úkolu (například tvorba nového produktu nebo služby). Poté, co splnil svůj úkol, je projektový tým rozpuštěn a jeho členové jsou přesunuti do první úrovně, kde předají své nově získané znalosti (ať v explicitní nebo tacitní formě). Pak přechází do úrovně druhé, kde se věnují řídicím či administrativním činnostem a čekají na další projekt.<sup>106</sup>

### 3.10.5 Implementační perspektiva

Z pohledu implementačního lze uvažovat o různých metodách a postupech, které umožňují dosáhnout úspěšné zavedení znalostních projektů:<sup>107</sup>

- kritické faktory ovlivňující úspěch,
- předpoklady a problémy,
- očekávané přínosy,
- implementace infrastruktury informačních a komunikačních technologií,
- strategie pro znalostní management.

Tato perspektiva zahrnuje i vytváření a využívání různých praktik metodik zavádění knowledge managementu. Jednotlivé perspektivy, které již byly uvedeny, se prolínají a v oblasti implementační perspektivy je to nejvíce patrné. Implementační perspektiva by měla zahrnovat mix všech uvedených perspektiv, protože absence jedné z nich by mohla znamenat nekomplexní přístup k zavedení knowledge managementu a přínos ze zavedení by nebyl stoprocentní. Do této perspektivy patří i zkušenosti ze zavádění v různých organizacích. Bureš<sup>108</sup> uvádí, že během implementace ve společnosti Siemens Business Services došlo k těmto zjištěním:

- 1.) Znalostní management není možné zahájit implementací modelu řešení informačních technologií, nýbrž hloubkovým průzkumem výchozí situace v oddělení nebo celé společnosti za účelem návrhu a tvorby řešení pro specifické problémy.
- 2.) Znalostní management vyžaduje podporu a jasnou komunikaci cílů vrcholovým vedením a pracovníky, zainteresovanými na projektu znalostního managementu.

---

<sup>106</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v inovačně náročném prostředí. *Management znalostí v inovačně náročném prostředí* [online]. 2006-2008 [cit. 2010-02-05], s. 1-3. Dostupný z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf>>.

<sup>107</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 79

<sup>108</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 79

- 3.) Aby bylo možné dosáhnout úspěšného zavedení znalostního managementu, je nutné identifikovat znalosti kritické pro organizaci a jejich dostupnost. Například ve společnosti Siemens Business Services byla dodávka projektů identifikována jako hlavní firemní proces, v jehož rámci byly jako nejdůležitější znalosti rozpoznány zkušenosti z projektů.
- 4.) Musí být jasně definováni vlastníci procesů, role a odpovědnosti za výstupy.
- 5.) Musí být definovány způsoby, jimiž je možné zachycovat znalosti za účelem dosažení a udržení požadované vyspělosti.
- 6.) Ekonomická hodnota znalostí nespočívá v jejich vlastnictví, ale v jejich používání. Když dosáhne znalostní management jisté úrovně vyspělosti, vlastnictví informací nadále není rozhodujícím faktorem úspěchu. Jako příklad lze uvést knížky, které získávají svoji hodnotu ne svým uložením na poličkách, ale až prostřednictvím čtenářů, kteří je čtou a tím zvyšují své znalosti.
- 7.) Aby byl znalostní management úspěšný, je nutné na něj pohlížet a implementovat ho v celém jeho rozsahu.
- 8.) U mnoha skupin v organizaci je množství znalostně intenzivních projektů, jejichž úspěch může být zvýšen jejich pojmáním z úhlu pohledu znalostního managementu. V tomto smyslu by tyto projekty neměly být spouštěny paralelně s tématy znalostního managementu, ale měly by být spolu integrovány.
- 9.) Programy znalostního managementu musí být v souladu s podnikovými cíly. Znalostní management nemůže být zaváděn sám pro sebe, nýbrž musí vycházet ze strategických cílů organizace.
- 10.) Znalostní management se nemůže objevit pro zainteresované pracovníky jako nový nástroj. Součástí plánování musí být využití existujících informačních a komunikačních architektur.
- 11.) Pilotní projekty musí být jasně definované, měřitelné a krátkodobě dosažitelné cíle. Nicméně přechod na znalostně založenou organizaci obnáší rovněž změnu procesů, která může trvat i několik let.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 79-80

### 3.10.6 Manažerská perspektiva

Z pohledu manažerského lze vymezit různé postupy, které vedou k zavedení znalostního managementu do praxe. Jedná se především o:

- manažerské postupy,
- měření a hodnocení intelektuálního kapitálu,
- prémiové, platové a motivační systémy,
- vytvoření vhodné podnikové struktury.<sup>110</sup>

#### 3.10.6.1 Přínosy knowledge managementu

Od zavedení jakékoliv nové technologie v organizaci, která je časově a zdrojově náročná, se očekávají přínosy. I znalostní management je zaváděn s předpokladem toho, že s jeho pomocí dokáže organizace lépe využívat své znalostní zdroje. Přínosy zavedení znalostního managementu se dají podle Bureše<sup>111</sup> rozdělit do dvou základních skupin.

První skupinou jsou přínosy přímo spojené se znalostním managementem, s realizací znalostních procesů, s využíváním určitých technologií atd. V tomto ohledu lze vidět přínosy v:

- zlepšení sdílení znalostí a spolupráce mezi zaměstnanci organizace,
- rozšiřování nejučinnějších metod v podniku,
- zlepšení učení a lepší zapojování nových zaměstnanců,
- eliminace ztráty know-how,
- zlepšení kvality projektů a inovace,
- zdokonalení vztahů s externím prostředím (se zákazníky, s konkurencí atd.) a snaha připravit se na jejich vývoj,
- schopnost reakce na neočekávané události a zvládat krizové situace.

Druhá skupina přínosů po úspěšném zavedení znalostního managementu představuje přínosy spojené přímo s obchodními cíli organizace. Jedná se o:

- zvýšení výkonnosti organizace,
- zvýšení zisku,
- maximalizace tržeb,

---

<sup>110</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 81

<sup>111</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 81



- snížení nákladů,
- zavedení nových způsobů práce,
- vytvoření nových příležitostí na trhu atd.

### **3.10.6.2 Hodnocení knowledge managementu ve společnosti**

Samozřejmou součástí znalostního managementu je i hodnocení jeho účinnosti včetně efektivity všech vynakládaných nákladů. Soustavná péče o intelektuální kapitál a hodnocení adekvátnosti vybavení informační technologií, zejména komunikačními prostředky tak představuje dvě strany jedné mince. Hodnocení účinnosti managementu znalostí zahrnuje pokusy o měření hodnoty báze znalostí a o vyjádření hodnoty znalostí jako součásti úhrnného podnikového kapitálu.<sup>112</sup>

### **3.10.6.3 Možné příčiny neúspěchu zavádění knowledge managementu**

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že znalostní management by měl být pro organizaci jasným přínosem. Kde jsou tedy negativa?

Zavedení znalostního managementu je obtížná věc. Podle Mikuleckého<sup>113</sup> se lze setkat hned s několika problémy:

- 1.) Pro správné sdílení znalostí se musí v organizaci vytvořit vhodné prostředí. Některé firmy používají systém hmotných pobídek pro pracovníky ve formě finančních odměn, dárkových šeků atd. za aktivní používání systému znalostního managementu. Konečným cílem je zahrnout přispívání a používání znalostního systému pracovníkem do organizačních norem.
- 2.) Druhý problém může být v přístupu vedení. Vrcholový management hodnotí znalosti ve své organizaci s cílem dosáhnout nějaké hmatatelné přínosy. Ohodnocení intelektuálního kapitálu není jednoduchá záležitost a lze ho zhodnotit pouze při použití seriózních metod.
- 3.) Dalším problémem se může stát to, že znalostní management je považován za synonymum informačního managementu. Informační management v sobě zahrnuje

<sup>112</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol., *Moderní management znalostí: Principy - procesy - příklady dobré praxe*, s. 118

<sup>113</sup> MIKULECKÝ, Peter Znalostní management. In *Znalostní technologie III.* [online]. Fakulta informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové: FIM, 1999 [cit. 2010-10-28]. Dostupné z WWW: <lide.uhk.cz/fim/ucitel/mikulpe1/ZM/ZT3-2.doc>.

používání informací, znalostní management představuje použití dané informace v praxi a následný vznik znalosti.

- 4.) V pořadí čtvrtý problém představuje možné pochybení na straně manažerů. Ti si neuvědomují skutečnost, že úspěch znalostního managementu závisí také na jejich aktivním používání tohoto systému. Důvod potřeby používání manažery je ten, že při jejich nezájmu mají snahy o zavedení znalostního managementu nižší prioritu.
- 5.) Přežití znalostního managementu je podmíněno i tím, že nebude vše podmíněno právě znalostnímu managementu. Nemělo by se stát, že snaha vytvořit a udržet kvalitní znalostní management dospěje k tomu, že všechny nástroje v organizaci budou mít hlavičku „nástroj znalostního managementu“. Je nutné se držet hlavních principů.

### 3.11 Metodiky zavádění znalostního managementu

Zavádění znalostního managementu může být časově i finančně náročná záležitost. Má-li být zavádění znalostního managementu efektivní, musí být použit systematický přístup, který jasně vymezuje postup a obsah jednotlivých fází. Z tohoto důvodu jsou používány metodiky, které by měly tuto efektivitu zajistit.<sup>114</sup>

#### 3.11.1 Stavební bloky K. Wiiga

Karl Wiig<sup>115</sup> uvádí způsob zavedení znalostního managementu založený na využití několika „stavebních bloků“. Tyto bloky představují potenciální činnosti či aktivity, které je možné, nikoliv však nutné realizovat. Každá organizace si z množiny nabízených bloků může vybrat takové, které jí nejvíce vyhovují z pohledu zaměstnanců, technologií nebo podnikové filozofie.

Hlavní výhodou postupu zavádění znalostního managementu, navrženého Karlem Wiigem, je jeho vysoká variabilita. Existuje zde několik bloků, jež jednotlivé organizace mohou, ale nemusí využít. Další výhodou je větší pozornost věnovaná lidskému faktoru, která je zdůrazněna existencí stavebního bloku, zaměřeného na motivační program podniku.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 99

<sup>115</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 103-105

<sup>116</sup> BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 122

- 1.) **Vytvoření porozumění a obliby znalostního managementu u vrcholového vedení organizace** – Úspěch zavádění znalostního managementu je podmíněn zainteresováním vrcholového managementu, který bude následně nad celým procesem zavádění držet ochrannou ruku. Jeho podpory je možné docílit pouze v případě, že si bude vrcholové vedení uvědomovat potenciální přínosy znalostního managementu, jeho význam a důležitost pro organizaci a jeho veškeré možnosti.
- 2.) **Zmapování existujících znalostí v organizaci** – Zmapování znalostí v organizaci může být velmi podrobné a může být realizováno pomocí velkého týmu pracovníků. Zmapování existujících znalostí slouží k několika účelům, mezi které patří například stanovení rolí v jednotlivých operacích, identifikování specifických znalostních aktiv, popis existující znalostní infrastruktury, atd. Hlavním účelem je poskytnutí přehledu stavu znalostí v organizaci.
- 3.) **Plánování strategie znalostního managementu** – Strategie znalostního managementu musí být součástí obchodní strategie organizace. Znalostní management působí na mnoho aspektů organizace, mezi které patří vzdělávání, ziskovost, kvalita práce, efektivnost, kultura, vztahy se zákazníky atd. Účelem strategie znalostního managementu je organizovat, koordinovat a sledovat úsilí směřovaná k zajištění očekávaných výsledků. Efektivní znalostní management záleží na koordinaci znalostních aktiv, kooperaci několika stran a spolupráci jednotlivců.
- 4.) **Definice alternativ znalostního managementu** – Hlavním důvodem tohoto bloku aktivit je prozkoumání organizace za účelem identifikování důležitých příležitostí. Předchozí aktivity směřovaly k identifikaci množství aktivit spojených se znalostním managementem. Nyní je však nutné vybrat ze vzniklého seznamu klíčové aktivity. Nejdůležitější totiž je nesnažit se využít hned první příležitost, která se vyskytne, ale podívat se dále a vytvořit si ucelený přehled všech možných příležitostí. Nejčastěji jsou tyto příležitosti v oblastech zvýšení tržeb, tvorby nových produktů, uvolnění slabých míst v oblasti práce se znalostmi a dalších znalostně orientovaných aktivitách.
- 5.) **Provedení analýzy nákladů, přínosů a rizik** – Stanovení nákladů, přínosů a rizik vybraných aktivit by nemělo tvořit překážku v dalším postupu zavádění znalostního managementu do organizace. Mnohé aktivity jsou prováděny současně a někdy jsou jejich efekty protikladné. Proto je někdy obtížné celkové přínosy nebo náklady přesněji kvantifikovat. Problémem také je především nehmotný charakter přínosů.

- 6.) Stanovení priorit znalostního managementu** – Stanovení priorit je předpokladem dosahování podnikových cílů. Úkolem stanovení priorit je identifikace těch nejdůležitějších kroků, které je nutné vykonat. V rámci tohoto stavebního bloku se rovněž stanovuje pořadí jednotlivých kroků a termíny.
- 7.) Vytvoření programu pro přenos znalostí** – Téměř v každé organizaci dochází k přenosu znalostí. Tato činnost je však velmi často nekoordinovaná a probíhá tradičním zaběhnutým způsobem. Výstupem tohoto stavebního bloku by měl být program pro přesun znalostí, který umožňuje komplexní a koordinovaný přístup k shromažďování, restrukturalizaci, zásobování a distribuci znalostí jednotlivců v celé organizaci.
- 8.) Vytvoření systému stimulů a motivací** – Tento stavební blok by bylo vhodné vytvořit okamžitě po získání podpory od vrcholového vedení organizace. Účelem je nepřímou donutit zaměstnance, aby se chovali tak, jak je žádoucí, tzn., aby byli inovativní, sdíleli znalosti, vynakládali úsilí na získávání znalostí nebo požádali o asistenci při řešení neznámé nebo obtížné situace. V podstatě se jedná o snahu vytvořit u zaměstnanců pocit osobní zodpovědnosti za realizované aktivity, spojené se znalostním managementem.

## 4 Analytická část

### 4.1 Inekon systems – znalostně orientovaná společnost

Společnost Inekon Systems s.r.o. poskytuje služby pro podporu manažerského řízení. Inekon Systems působí na českém trhu od roku 2002 a ke konci roku 2010 měl za sebou více než 70 úspěšně zvládnutých projektů. Společnost se skládá z české a ze slovenské pobočky. V roce 2011 v Inekon Systems dohromady působí 25 osob.

Základem poskytovaných systémů je vlastní metodické a navigační řešení Business Navigation System (dále jen „BNS“), které umožňuje podnikům zvýšit hodnotu informačního systému pro vrcholový management. Inekon Systems považuje za své přednosti:

- **zkušenosti** - za dobu působnosti bylo implementováno více než 70 projektů systémů na podporu podnikového řízení,
- **rychlost** - garance implementace controllingového projektu do 3 měsíců od odsouhlasení zadání,
- **připravenost** - možnost poskytovat řešení i pro zahraniční projekty, které umožňuje vícejazyčná aplikace,
- **stabilitu** - díky stabilnímu kapitálovému vlastníkovi s pozicí na zahraničních trzích,
- **vstřícnost** - společnost upřednostňuje dlouhodobou spolupráci před okamžitým finančním profitem.<sup>117</sup>

### 4.2 BNS - komplex metodických a systémových nástrojů

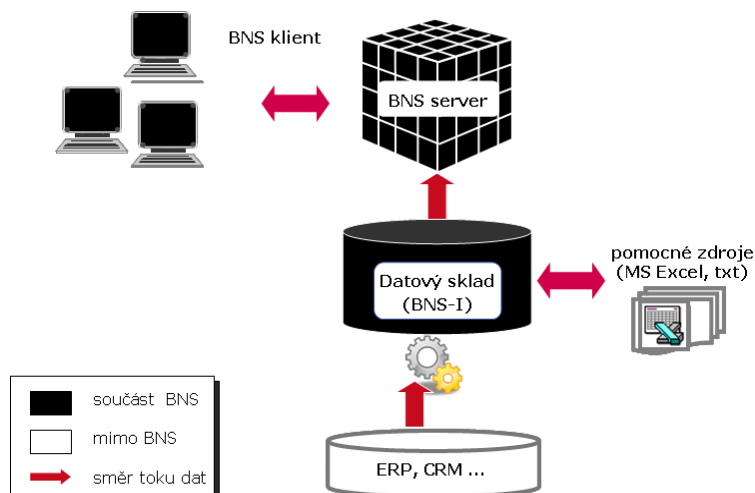
Inekon Systems nabízí svým zákazníkům ucelený soubor metodických a softwarových nástrojů zaměřených na strategické projektování změn, taktické dlouhodobé a krátkodobé plánování a analýzu výsledků. Základem je vlastní koncept Business Navigation, který překonává dřívější pojetí Business Intelligence. Podnik s BNS je tak důsledně orientován na budoucnost. Klíčovou úlohou firemního controllingu se stává analýza odchylek mezi cíli a dosaženou skutečností i hledání cest k jejich nápravě.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Interní dokumenty společnosti Inekon Systems

<sup>118</sup> Interní dokumenty společnosti Inekon Systems

Obrázek 13 - Architektura BNS



Zdroj: HOUSER, V., MATYÁŠ, O., *Exekutivní informační systémy (na příkladu systému BNS)*, s. 8

Úspěch BNS se opírá o dva klíčové principy:

- **jednoduchost** – složitá problematika manažerského řízení je ztvárněna v datovém a v procesním modelu. Získává tak srozumitelnou, přehlednou, logickou a uživatelsky snadnou podobu.
- **vysokou účinnost** – manažeři a firemní specialisté dostávají do rukou nástroj, který významně zvyšuje jejich informační, plánovací a analytickou podporu. To má dopad na kvalitu přijímaných rozhodnutí a tím i na výkonnost a konkurenceschopnost firemního businessu.

Inekon Systems nabízí 3 typy produktů:

- **BNS-SX** (Business Navigation System, Strategic Extention) – subsystém BNS podporující strategickou větev manažerského řízení. Slouží k projektování strategických změn a k analýze výsledků. Využívá se především pro zavádění Balanced Scorecard, vedení strategických projektů a řízení investic. Profesionální informační systém, který podporuje vytváření, řízení a aktualizaci strategického plánu společnosti. Umožňuje rychlý a efektivní přístup ke všem strategickým informacím, které lze provázat s klíčovými činnostmi společnosti. Vedení firmy tak má možnost kontinuálně sledovat úspěšnost plnění stanovených cílů.

- **BNS-AB** (Business Navigation System, Advanced Budgeting) – je subsystem BNS podporující taktickou větev manažerského řízení. Slouží k tvorbě taktických (ročních) plánů a k analýze výsledků. Využívá se hlavně pro sestavování Business a Master plánů, řízení ziskovosti či prodejní výkonnosti podniku. Představuje komplexní metodické a softwarové řešení pro ucelenou plánovací a analytickou činnost podnikového řízení.
- **BNS-Training** (BNS-T) - je vzdělávací program spojený se sadou doprovodných služeb. Je určen pro podnikové manažery a specialisty, kteří si osvojí principy business navigace v oblastech prodejní výkonnosti, ziskovosti a finanční výkonnosti a řízení potenciálů. Využívá se k zaškolení podnikových manažerů a specialistů se zaměřením na plánování a analýzy prodeje, ziskovosti a finanční výkonnosti. Účastníci si během BNS-T osvojí principy taktické business navigace. Seznámí se s metodami tvorby ročních plánů a analýz výsledků, které nabízí softwarové řešení BNS-AB.<sup>119</sup>

Obrázek 14 - Vstupní panel BNS



Zdroj: HOUSER, V., MATYÁŠ, O., Exekutivní informační systémy (na příkladu systému BNS), s. 9

<sup>119</sup> Interní dokumenty společnosti Inekon Systems

Obrázek 14 výše znázorňuje vstupní panel BNS. Je z něj zřejmé, že BNS komplexním způsobem obsluhuje všechny klíčové oblasti manažerského řízení výkonnosti a integruje je. Řízení výkonnosti je strukturováno ze tří hledisek. Jsou jimi řídicí cykly, funkční oblasti a procesní režimy. Tomu odpovídá i architektura BNS patrná z panelu. Tvoří ji tři skupiny systémových komponent: **subsystémy BNS** (AB, SX), **procesní režimy** (Builder, Analyser), **funkční oblasti a moduly** (prodejní výkonnost, nákladovost a ziskovost, finanční výkonnost, případně i zdroje a potenciály). Každá ze systémových komponent je vystavěná z panelů, jež tvoří základní stavební jednotky BNS.<sup>120</sup>

### 4.3 Organizační struktura společnosti

Společnost Inekon Systems s.r.o. má dvoustupňovou organizační strukturu. Tuto organizační strukturu charakterizují 3 klíčové profese: obchodníci, konzultanti a vývoj.

V čele společnosti stojí výkonný ředitel, jemuž podléhají tři odborní ředitelé a těm jednotliví zaměstnanci. Každý odborný ředitel stojí v čele odborného úseku. Existují tři odborné úseky:

- úsek obchodní,
- úsek technický,
- úsek projektový.

Struktura pracovních pozic uvnitř každého z úseků se může dynamicky měnit v souladu s potřebami trhu a rozvoje procesního řízení firmy. Každá změna tohoto typu se nemusí bezprostředně promítat do změny organizačního řádu.

**Obchodní úsek** vykonává procesy marketingu a prodeje (novým zákazníkům i instalované bázi). Obchodnímu řediteli podléhá asistentka pro marketing a administrativu a obchodní manažeři, kteří jsou rozděleni podle působnosti do oblastí (Čechy, Morava, Slovensko).

**Technický úsek** vykonává procesy rozvoje systému a datových rozhraní, vyvíjí nové produkty a opravuje chyby v systému. Technický úsek také představuje support konzultantům a vyvíjí jejich nové požadavky. Pracovníci vývoje podléhají technickému řediteli. Do tohoto úseku také patří pracovníci IS/IT.

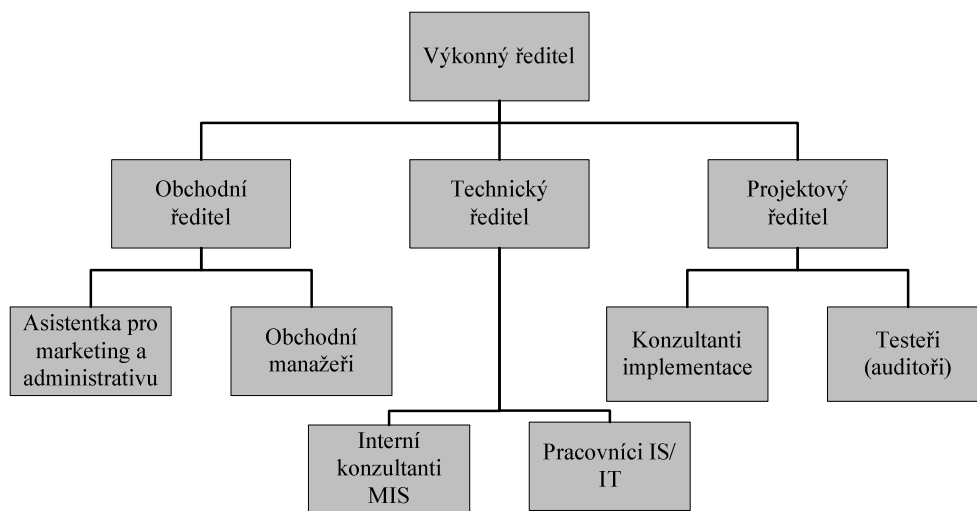
---

<sup>120</sup> HOUSER, V., MATYÁŠ, O., *Exekutivní informační systémy (na příkladu systému BNS)*, s. 12-13



**Projektový úsek** vykonává procesy implementace systému u zákazníků a s tím spojené další doprovodné aktivity (tvorba navigační koncepce<sup>121</sup>, školení, testování, tvorba dokumentace). Projektovému řediteli podléhají konzultanti. Pracovníci projektového úseku mohou být dále strukturováni podle pracovních zkušeností a získané kvalifikace (např. junior či senior konzultant).

**Obrázek 15** - Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z povahy podnikatelského zaměření Inekon Systems vyplývá nutnost uplatnění projektového řízení. Projekty mohou mít externí charakter (zákaznické projekty) nebo interní charakter (interní projekty). Za účelem realizace projektů jsou vytvářeny dočasné týmy v čele s vedoucím projektu. Strukturu dočasných týmů určuje vedení společnosti nebo pověřený ředitel. Každý ze zaměstnanců Inekon Systems může být současně členem více dočasných týmů.

Je nutné zmínit i čtvrtou skupinu zaměstnanců, která se může ve společnosti vyskytnout. Za čtvrtou skupinu lze považovat začátečníky. Začátečník je každý, kdo nastoupí na nové místo a potřebuje získat základní penzum znalostí o budoucí vykonávané pozici. Hlavní myšlenkou je, aby základní penzum znalostí pro začátečníka bylo snadno dostupné. Pokud by tyto základní znalosti pro začátečníka nebyly dostupné, musel by se

<sup>121</sup> Dokument, který podrobně definuje zadání BNS. Má závazný charakter; obvykle tvoří přílohu smlouvy na implementaci. Obsahem navigační koncepce jsou definice navigačního rámce a datového modelu a procesního modelu jednotlivých funkčních oblastí manažerského řízení pro navrhovaný systém BNS.

spolehnout na pomoc jiného zaměstnance, který by ho musel zaučovat ve své pracovní době.

Všechny 3 klíčové uvedené profese v Inekon Systems jsou kriticky závislé na znalostech. Obchodníkům, konzultantům a ani zaměstnancům ve vývoji nestačí pouze přísun aktuálních informací či explicitních znalostí. Celá společnost je závislá na vytváření, zpracování a sdílení tacitních (skrytých) znalostí ze všech úseků. Tyto tacitní znalosti musí být sdíleny nejen v rámci jednotlivých úseků či pracovních týmů, ale také napříč celou společností.

Všechny 3 úseky získávají tacitní znalosti zejména díky implementaci nových odlišných projektů. Každý projekt je jiný a z každého si lze odnést nové zkušenosti. Právě proces získávání zkušeností, uchovávání a sdílení tacitních znalostí je kritickým faktorem dlouhodobé úspěšnosti celé této společnosti.

Jelikož se jedná o společnost konzultační, která zaměstnává pouze znalostní pracovníky, vedení společnosti se rozhodlo pro zavedení systému znalostního managementu.

#### **4.4 Knowledge management ve společnosti Inekon Systems**

Společnost Inekon Systems před rokem 2009 nedisponovala žádným znalostním systémem, který by spadal do základních charakteristik knowledge managementu. Informace a znalosti proudily po společnosti značně neorganizovaně. Nebyl určen zaměstnanec ani technologie pro jejich zaznamenání.

Na tomto místě je vhodné také zmínit, jak tedy byly znalosti v Inekon Systems distribuovány před zavedením znalostního managementu.

Distribuce explicitních znalostí probíhala zejména díky pravidelným firemním poradám, sdíleným složkám na intranetu a emailové komunikaci.

Distribuce tacitních znalostí probíhala při interních školeních, poradách a zejména při běžné pracovní komunikaci mezi zaměstnanci.

Inekon Systems již používá několik různých informačních systémů pro jednotlivé úseky či pro celou společnost. Nebylo cílem nějaký systém nahradit. Svoje funkce a místo si měly zachovat doposud používané systémy jako Interní BNS, CRM pro obchodníky, systém souborů pro řízení projektů, prostředí pro vývojáře aj.

Nasazení znalostního systému mělo být účelné a perspektivní při řízení znalostí označených jako „Business Knowledge“.

#### **4.4.1 Zavádění knowledge managementu v Inekon Systems**

Analytická část práce se zejména inspirovala v metodice zavádění znalostního managementu podle Karla Wiiga a jeho stavebních bloků (představující činnosti či aktivity). Jak již bylo ke konci části teoretické řečeno, každá organizace si z množiny nabízených bloků může vybrat takové, které nejvíce vyhovují z pohledu zaměstnanců, technologií nebo podnikové filozofie. Organizace může využít tyto stavební bloky:

- získání vrcholového managementu pro znalostní management,
- zmapování existujících znalostí v organizaci,
- plánování strategie znalostního managementu,
- definice alternativ znalostního managementu,
- provedení analýzy nákladů, přínosů a rizik,
- stanovení priority znalostního managementu,
- vytvoření programu pro přenos znalostí,
- vytvoření systému stimulů a motivací.

V procesu zavádění znalostního managementu ve společnosti Inekon Systems bylo využito šesti z výše uvedených bloků. Nebyl použit blok „definice alternativ“ a „vytvoření systému stimulů a motivací“.

#### **4.4.2 Získání vrcholového managementu pro znalostní management**

Velmi důležitým faktorem úspěšnosti znalostního managementu je podpora a zejména přesvědčení vrcholového vedení v jeho přínosech do budoucna. Vrcholovému vedení nepřísluší pouze počáteční schvalovací fáze. Po celou dobu zavádění by mělo vrcholové vedení držet nad znalostním managementem ochrannou ruku a motivovat a podporovat zaměstnance v používání.

Velké pozitivum v Inekon Systems bylo to, že právě vedení společnosti bylo iniciátorem prvních návrhů týkajících se znalostního managementu.

Proč se vedení společnosti Inekon Systems začalo o znalostní management zajímat? Ve všech úsecích - jak ve vývoji, u konzultantů či obchodníků - dochází často k řešení problémů, neobvyklých situací. Každý projekt je odlišný a představuje nové výzvy. Zákazníci mají odlišné požadavky, vyžadují odlišné postupy a metody.

Například „konzultant A“ se v rámci implementace projektu vyskytl v situaci, kdy si nevěděl rady. Jím tvořený panel mu z nějakého důvodu hlásil chybu a mohl strávit hledáním chyby několik desítek minut. Pokud i poté problém nevyřešil, „konzultant A“ začal přemýšlet, zda už se někdo se stejným problémem nesetkal. Pokud „konzultant A“ najde nějakého „konzultanta B“, který by mu mohl pomoci (a „konzultant B“ má čas a zejména je ochotný svoji znalost sdílet), může uplynout hodně času.

Tento problém a jeho případné řešení ale zůstane „tajemstvím“ jen těch dvou zainteresovaných osob. Pokud se stejný problém s panelem stane „konzultantovi C“ o několik týdnů později, bude se celý tento proces opakovat.

A jak by mělo vypadat řešení problému při funkčním znalostním managementu? Ten, kdo by problém s panelem vyřešil jako první (v tomto případě „konzultant B“), by se měl automaticky o toto řešení podělit s ostatními. V případě, že ve společnosti funguje znalostní systém, měl by návod na řešení problému uložit na příslušné místo, aby bylo lehce k nalezení. Pokud by tento proces ve společnosti fungoval, tak „konzultant A“ (a následně i „konzultant C“) by bez přemýšlení nejdříve hledal pomoc na daném místě ve znalostním systému a ušetřil by řešením spoustu svého času i také času kolegů.

### **4.4.3 Zmapování existujících znalostí v organizaci**

Hlavním úkolem druhého bloku je poskytnout přehled o stavu znalostí v organizaci. Tento blok se zajímá o znalosti explicitní a tacitní, které organizace v současnosti vlastní. Je potřebné vědět, kde jsou nejdůležitější a nejpotřebnější dostupné znalosti společnosti uloženy. Další součástí tohoto bloku jsou i způsoby, kterými se nové explicitní a tacitní znalosti v organizaci tvoří.

#### **1.) Dostupné zdroje znalostí v Inekon Systems:**

Nejprve je nutné definovat znalosti, které společnost vlastní na začátku implementace znalostního managementu. Znalostní zdroje, jak již bylo řečeno v teoretické části práce, lze podle dostupnosti rozdělit na znalosti tacitní a explicitní.

Za explicitní znalosti lze považovat znalosti, které jsou běžně přístupné a lze je najít na interních úložištích. Patří sem i znalosti kriticky důležité pro samotnou činnost organizace. Z dostupných explicitních znalostí je třeba zmínit:

- **znalosti o vlastním vývoji softwarového produktu** - velká část explicitních znalostí organizace se nachází v podobě zdrojových kódů vyvíjeného softwarového produktu,
- **příručky a manuály** – představují interní dokumenty společnosti, mohou novým zaměstnancům ulehčit adaptaci na nové prostředí,
- **formalizované a strukturované znalosti z interního řízení** – tyto znalosti jsou získávány ze systému BNS, který Inekon Systems používá pro své interní potřeby (reporty, výkazy, plány, rozpočty, atd.),
- **materiály určené pro výuku na vysokých školách** – vedení společnosti pravidelně přednáší na pražských vysokých školách, v roce 2009 vznikla skripta pro VŠE „*Exekutivní informační systémy (na příkladu systému BNS)*“,
- **znalosti o průběhu implementace projektu či o již implementovaných projektech** – tyto znalosti jsou obsaženy v oficiálních dokumentech o daném projektu nebo mohou být obsaženy i v e-mailové komunikaci či v zápisech z porad jednotlivých úseků.

Jelikož Inekon Systems patří mezi znalostní organizace, je zřejmé, že dostupné tacitní znalosti společnosti jsou důležitým zdrojem, bez kterého by nebyla společnost dlouhodobě konkurenceschopná. Mezi nejdůležitější tacitní zdroje patří:

- **zaměstnanci** – nejvýznamnějším (a nejcennějším) znalostním zdrojem společnosti jsou zaměstnanci. Ti, díky svému vzdělání, odbornému zaměření a ochotě se dále vzdělávat, se stali pro společnost základním stavebním kamenem úspěchu. V jednotlivých projektech se specializují na konkrétní část projektu a z toho důvodu mají velmi obsáhlé znalosti z dané oblasti.
- **zisk zkušeností** – pravděpodobně největší část znalostí společnosti připadá na znalosti získané v průběhu implementací rozdílných projektů a řešení jejich problémů. Inekon Systems implementoval několik desítek projektů u českých či u slovenských společností.

## 2.) Tvorba nových znalostí v Inekon Systems probíhá pomocí:

Oblast, ve které společnost působí, je rychle rozvíjející se oblast, která dynamicky reaguje na nové technologie. Již získané znalosti jak tacitního, tak explicitního charakteru, nejsou klíčem pro dlouhodobý úspěch. Je potřeba neustále inovovat a získávat nové znalosti jak explicitního, tak zejména tacitního charakteru. Tvorba nových znalostí v Inekon Systems probíhá pomocí:

- **implementace nových projektů** – úspěšná implementace různorodých projektů znamená pro Inekon Systems velký přísun nových zkušeností. Zisk zkušeností z takto vyřešených problémů v projektech zvyšuje množství jak tacitních, tak explicitních znalostí. Samozřejmě je důležité tyto nové znalosti zaznamenávat a následně sdílet napříč celou společností.
- **kontinuální vývoj softwarového produktu** – vývojový úsek a konzultanti se věnují vylepšování systému a odstraňování nalezených chyb. Přizpůsobování systému na tělo zákazníka je zdrojem tacitních znalostí. Pokud jsou nové verze systému doprovázeny soupisem provedených změn, představují zdroj explicitních znalostí.
- **pravidelné porady** – firemní porady se konají pro jednotlivé pracovní týmy, úseky či pro setkání celé společnosti. Cílem je získání informací a explicitních znalostí o dodržování termínů, o nových projektech či o rizicích na projektech. Samozřejmě je sdílení informací a explicitních znalostí mezi jednotlivými úseky díky zápisům z porad.
- **pravidelná školení** – tato školení se týkají rozličných témat od manažerských dovedností po motivaci a hodnocení, zvládnání problémových situací či zlepšení týmové práce a komunikace atd. Lze při nich získat jak explicitní, tak tacitní znalosti.
- **jazykové kurzy** – v Inekon Systems probíhá intenzivní výuka anglického jazyka, která směřuje ke složení mezinárodních jazykových zkoušek.
- **akademie Inekon Systems** – od roku 2002 probíhá v Inekon Systems realizace projektu „Akademie Inekon Systems“, který je realizován v rámci Operačního programu Praha Adaptabilita, na který čerpá prostředky hlavní město Praha z Evropského sociálního fondu. Cílem projektu bylo vytvořit a uvést do praxe

kvalitativně nový a dlouhodobě udržitelný vnitropodnikový vzdělávací systém.<sup>122</sup> Jedná se například o využívání e-learningových kurzů.

- **e-mailová komunikace** – obsahuje velké množství znalostí a informací. Je velmi významným zdrojem znalostí o projektech, často obsahuje dotazy kolem problémových situací, diskuse o řešení problémů a návrhy možných řešení. Tuto emailovou komunikaci (a znalosti a informace) lze rozdělit na komunikaci mezi zaměstnanci a komunikaci se zákazníkem. Elektronickou komunikaci je možné systematicky archivovat a následně využívat jako zdroj znalostí pro sdílení.
- **komunikační program Skype** – pro interní potřeby Inekon Systems je také velmi často využíváno programu Skype. Ač slouží k řešení stejných činností jako emailová komunikace, nevýhodou je nezaznamenávání informací a znalostí.

#### 4.4.4 Plánování strategie znalostního managementu

Jak již bylo řečeno, před rokem 2009 řízený znalostní management v Inekon Systems neexistoval. Celý proces zavádění začal strategickou poradou na podzim roku 2009, kde se zvažovaly aspekty nasazení a využívání knowledge managementu. Výsledkem bylo rozhodnutí vedení a zároveň odsouhlasení všech zaměstnanců Inekon Systems zavést KM a podporovat ho v jeho rozvoji.

V rámci strategické porady byl pomocí brainstormingu vytvořen seznam oblastí, které by měl v budoucnu znalostní management podporovat. Tyto oblasti znalostí by měl znalostní systém společnosti obsahovat:

- pro obchodní úsek,
- pro projektový úsek,
- pro vývojový úsek,
- pro BNS-Training,
- pro tvorbu Navigační koncepce,
- pro konzultace při implementaci systému,
- pro různá příležitostná vystoupení a pro výuku na vysokých školách,
- pro jednodušší zaučování nových zaměstnanců.

---

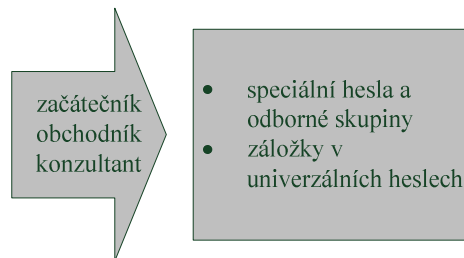
<sup>122</sup> *Inekon Systems s.r.o.* [online]. 2006 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.inekon-systems.cz/inekon-systems-cz/>>.

Od počátku Inekon Systems požadoval software ve stylu wiki. Wiki označuje weby, kde mohou zaregistrovaní uživatelé přidávat nové příspěvky a upravovat obsah stávajících příspěvků velmi snadno pomocí jednoduché wiki syntaxe.

Hned na začátku zavádění znalostního managementu bylo nutné definovat i několik podmínek, které musí splňovat každý příspěvek. Požadavky na příspěvky:

- vnitřní sjednocení – standardizace odborné terminologie na všech úsecích podle slovníku Inekon Systems (nepřebírat odborný žargon od zákazníků),
- vyhnout se duplicitě příspěvků,
- dodržování dohodnuté infrastruktury wiki.

**Obrázek 16** - Zaměření příspěvků podle úseků

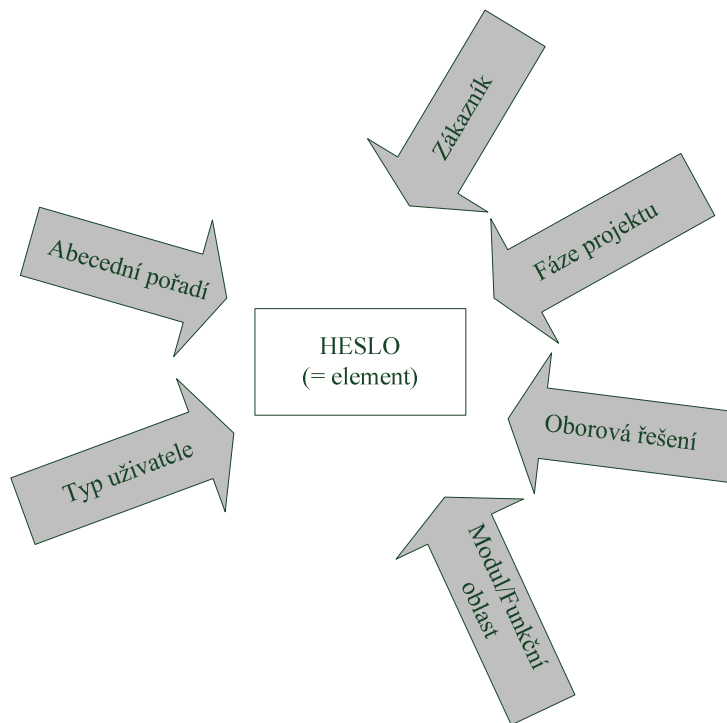


*Zdroj:* Interní dokumenty společnosti Inekon Systems

A jak se mělo na jednotlivá hesla pohlížet? Obrázek 16 znázorňuje, že obchodník, konzultant i začátečník měli sdílet domovskou stránku (později jednoduše nazvanou Hesla), která by obsahovala univerzální pojmy. Tato stránka měla být vytvořena jako první a obsahovat více než 100 základních encyklopedických hesel. Mělo se jednat buď o kompletní vysvětlení pojmu, či pouze o pahýl, který byl určen pro dopsání jiným uživatelem. Velká část hesel čerpala ze skript „*Exekutivní informační systémy (na příkladu systému BNS)*“. Každý pojem (heslo) měl představovat samostatnou wiki stránku. Standardní wiki stránka by obsahovala vysvětlení daného hesla a dále by tematicky směřovala odkazy pro konkrétní skupiny uživatelů. Z každého pojmu z domovské stránky by vedl odkaz na konkrétnější pojem, který by byl již charakteristický pro danou skupinu uživatelů. Z toho důvodu je nutná jednotná interpretace pojmů a metod. Pojmy v této kategorii představují zobecnělé znalosti, které nelze alokovat na konkrétního zákazníka.



**Obrázek 17** - Architektura wiki a přístup přes 6 dimenzí



*Zdroj:* Interní dokumenty společnosti Inekon Systems

Mnohem důležitější než universální pojmy (hesla na domovské stránce) jsou znalosti, které lze přímo alokovat na zákazníka. V tomto případě se používá složitější pohled. Z hlediska architektury se mělo na každé heslo pohlížet ze 6 možných pohledů (dimenzí). Cílem bylo, aby se mohly tyto pohledy snadno prolínat a díky tomu využívat znalosti z jiných projektů a úseků.

6 dimenzí pohledu na heslo představuje:

- **abecední pořadí** – nejjednodušší členění používané v celé wiki,
- **typ uživatele** – pod typem uživatele lze chápat úsek zaměstnanců, pro který je daný příspěvek ve wiki určen. Jeden pojem může mít v každém úseku jiný význam, každý úsek může potřebovat o daném pojmu odlišnou znalost.
- **zákazník** – definování specifik zákazníka, s růstem zkušeností z projektů zevšeobecnit základní požadavky a definovat možné problémy v průběhu implementace.

- **fáze projektu** – každý projekt bezpodmínečně prochází 5 fázemi. Lze přihlížet na to, v jaké fázi se daný projekt nachází, který úsek na dané fázi pracuje a jaké znalosti jsou tedy nejvíce potřebné

**Obrázek 18** - Fáze realizace BNS



Zdroj: Vlastní zpracování

- Podle obrázku 18 je prvotní obchodní fáze prioritou obchodního úseku. Znalosti v první fázi projektu obsahují zejména prvotní zkušenosti obchodníků s daným zákazníkem a definování jejich bolestí.
- Ve druhé fázi na řadu přichází fáze vzdělávací. Management potenciálního zákazníka se pomocí BNS-trainingu dozvídá konkrétní možnosti, jak by pomocí BNS mohl výrazně zlepšit své podnikání. Výstupní znalostí z této fáze je zápis z BNS-trainingu.
- Ve třetí fázi dochází k tvorbě navigační koncepce, která definuje základní zadání BNS. Tento dokument je závazný a obvykle tvoří přílohu smlouvy pro implementaci. Obsahem navigační koncepce je definice navigačního rámce, datového a procesního modelu a jednotlivých funkčních oblastí pro navrhovaný BNS systém. Výstupem mohou být znalosti obsahující výrazné odlišnosti od podobných projektů.
- Čtvrtá fáze představuje samotnou implementaci systému. Znalosti zde představují zkušenosti konzultantů a zaměstnanců v úseku vývoje s implementací daného projektu, či znalosti z projektů, které se danému zákazníkovi podobají v některých aspektech. Zde se sdílejí znalosti o používaných panelech, modulech a funkčních oblastech.
- Poslední fázi je fáze servisní. Pátá fáze u zákazníka představuje poimplementační fázi. V této fázi zákazník začíná využívat supportních služeb Inekon Systems. Výstupem z této fáze mohou být znalosti obsahující FAQ (nejčastěji kladené otázky), reklamace či návrhy na rozvoj systému BNS.

Je důležité, aby jednotlivé úseky měly i dobrý přehled o provedené práci ostatních úseků.

- **Oborová řešení** – každý obor podnikání či jeho odvětví má svá specifika, která je nutné respektovat a v co nejširší míře využít. Přesto je však možné používané analytické i metodické procesy do jisté míry zobecnit a charakterizovat v tzv. branchových modelech. Mezi hlavní segmenty působení společnosti Inekon Systems patří:
  - rychloobrátkové zboží,
  - automotive,
  - malosériová výroba,
  - investiční celky.
- **Modul / Funkční oblast** – účelem této dimenze je co nejvíce zevšeobecňovat, propojovat odlišné funkcionality již použitých modulů a funkčních oblastí tak, aby v dalších implementovaných projektech ušetřily čas konzultantům.

#### 4.4.5 Provedení analýzy nákladů, přínosů a rizik

Náklady a rizika mohou představovat překážku pro zavádění znalostního managementu, ostatně jako u všech nově zaváděných technologií. Přínosy zase mohou být patrné až v dlouhodobém horizontu a těžko měřitelné. Mnohé aktivity znalostního managementu jsou prováděny současně a jejich efekty mohou být protikladné.

##### Náklady

Jakékoliv zavedení nové technologie do firmy představuje menší či větší náklad. V teoretické části bylo řečeno, že znalostní software je pouze prostředkem, jak úspěšně znalostní management zavést. Ani vynikající znalostní software, sebelepší technologie (a tím a finančně náročnější), není klíčem pro efektivnější znalostní management.

V případě znalostního managementu je zbytečné investovat velké sumy do co nejdokonalějšího systému, protože znalostní systém je pouze prostředkem - nástrojem na sdílení znalostí. Inekon Systems musel vynaložit finanční prostředky na:

- znalostní systém - v tomto případě jsou náklady na pořízení MediaWiki (a následně i na pořízení Sharepointu) minimální. Díky nízkému počtu zaměstnanců Inekon Systems požaduje jednoduchý a levný systém.

- finanční odměna pro zaměstnance, který bude mít znalostní management na starosti - úkolem bude spravovat vybraný software, dát mu strukturu, plnit ho příspěvků a pravidelně informovat o novinkách.

## **Přínosy**

Pro společnost Inekon Systems by mohl mít dobře fungující KM několik přínosů. Jejich kvantifikace je však velice obtížná, protože v tomto případě se přínosy vyznačují nehmotným charakterem a jsou znatelné až v delším časovém období.

Z externího hlediska se jedná o přínosy:

- možnost efektivnějšího uspokojování měnících se požadavků stávajících zákazníků,
- urychlení práce na nových projektech,
- snižování počtu případných chyb při implementaci,
- snižování počtu chyb při údržbě systému či následné rychlé vyřešení,
- rychlé reakce na nové nabídky konkurence,
- možnost kontinuálního rozvoje nabízeného produktu.

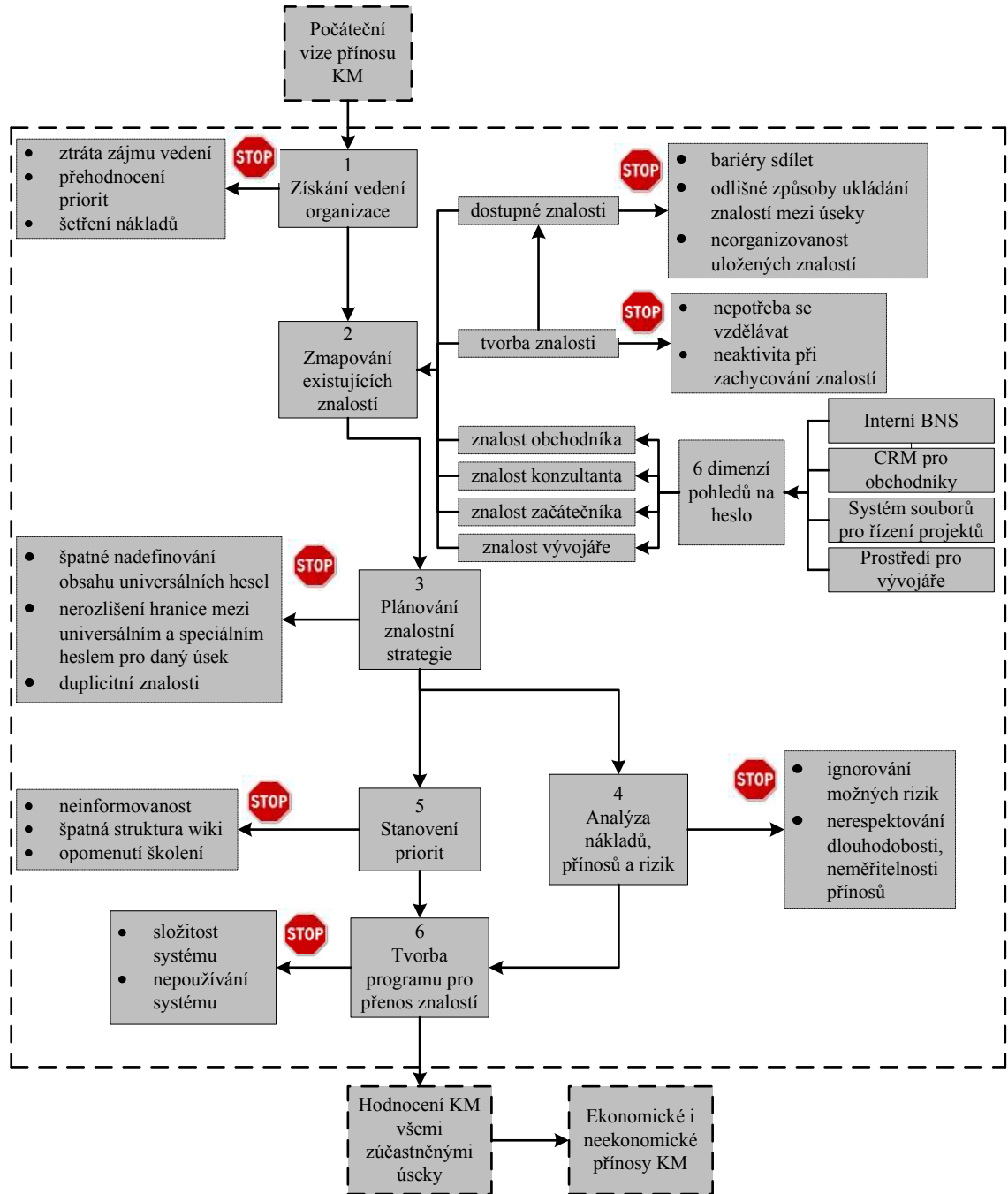
Z interního hlediska se jedná o přínosy:

- zlepšení a zintenzivnění spolupráce na implementaci projektu v rámci úseku,
- zisk zkušeností z proběhnutých projektů ve všech úsecích,
- úspora času při hledání řešení problémů a vzniklých chyb,
- propojení znalostí jednotlivých úseků,
- rychlejší a snadnější zaškolení nových zaměstnanců,
- podpora rozvoje týmové práce,
- rozvoj firemní kultury.

## **Rizika**

Jelikož je každé zavádění nové technologie spojeno s rizikem jejího nepřijetí zaměstnanci či vedením, je třeba na tomto místě zmínit možná potencionální rizika. S riziky je možné se setkat v každém zaváděném bloku a po celou dobu existence znalostního managementu.

**Obrázek 19 - Bloky zavádění KM a s nimi spojená rizika**



Zdroj: Vlastní zpracování

První blok „získání vrcholového managementu pro znalostní management“ může ohrožovat:

- **ztráta zájmu vedení** (vedení nepocituje přínosy, přestává KM podporovat a nechává další rozvoj jen na zaměstnancích) – v roce 2011 rozvoj KM v Inekon Systems díky malému množství příspěvků stagnuje, což by mohlo zapříčinit následnou ztrátu zájmu vedení.
- **přehodnocení priorit v Inekon Systems** (vedení KM odsune na druhou kolej) – v roce 2011 hrozí přehodnocení priorit kvůli zavádění helpdesku či vývoje nového produktu.
- **šetření nákladů** – místo finančních i nefinančních odměn v motivačním systému se bude investovat do technologického řešení helpdesku či do vývoje nového produktu.

Druhý blok „plánování strategie znalostního managementu“ může ohrožovat:

- **bariéra zaměstnanců sdílet znalosti** (zapříčiněno zhoršením týmové práce a firemní kultury) – v Inekon Systems bariéry sdílení neexistují, mohlo by hrozit při zhoršení týmové práce.
- **nepotřeba se vzdělávat** (nezískávání nových zkušeností) – všichni zaměstnanci Inekon Systems aktivně vyhledávají možnost firemních školení.
- **odlišné způsoby ukládání znalostí mezi jednotlivými úseky** – obchodníci, konzultanti i vývoj používají jiný software pro svoji práci a ukládání své explicitní a tacitní znalosti odlišně. V Inekon Systems spočívá riziko v tom, že nebudou ochotni přejít na jednotný systém. Musí dojít ke shodě, aby byla konkrétní znalost použitelná pro všechny úseky.
- **neorganizovanost uložených znalostí** (např. sdílené složky na intranetu) – sdílené složky nemají systém, čím více znalostí, tím delší hledání. Jednotlivé úseky mohou využívat oddělené složky.
- **neaktivita zaměstnanců při zachycování nových znalostí v průběhu zisku zkušeností** – zapříčiněná nedostatkem motivace.

Třetí blok „plánování strategie znalostního managementu“ může ohrožovat:

- **nepřesně nadefinovaný seznam universálních hesel** - neodpovídá nejpotřebnějším heslům v oboru,

- **nerozlišení hranice mezi universálním a speciálním heslem** (která znalost je pro daný úsek nejpodstatnější) – nerozlišení speciálních hesel pro jednotlivé úseky,
- **nesmí docházet k duplicitám** – označení či zaznamenání stejné znalosti na několika místech.

Čtvrtý blok „provedení analýzy nákladů, přínosů a rizik“ může ohrožovat:

- **ignorování možných rizik** – rizika představují všechny možné negativní reakce v rámci celého procesu zavádění i při používání KM,
- **nerespektování špatné měřitelnosti přínosů** – vedení i zaměstnanci mohou očekávat první přínosy KM již po několika týdnech používání. V případě, že jsou pro ně přínosy nepostřehnutelné, může dojít ke snížení motivace.

Pátý blok „stanovení priorit znalostního managementu“ může ohrožovat:

- **neinformovanost zaměstnanců** – zaměstnanci nevědí, jak jednotlivé kroky zavádění KM postupují,
- **špatná struktura wiki** - nevědomost zaměstnanců o struktuře wiki, „kam“ příspěvek vložit a „kde“ potřebnou znalost hledat,
- **opomenutí školení zaměstnanců** – zaměstnanci se softwarem neumějí, díky tomu jim práce s wiki dlouho trvá.

Šestý blok „vytvoření programu pro přenos znalostí“ může ohrožovat:

- **zbytečně složitý znalostní systém** – složitý na ovládání, na správu,
- **nepoužívání znalostního systému** – všechny výše zmíněná rizika mohou vyústit v to, že se znalostní systém přestane používat.

#### 4.4.6 Stanovení priorit znalostního managementu

Tento blok zavádění znalostního managementu v sobě ukrývá stanovení jednotlivých kroků, nejdůležitějších priorit, jejich pořadí a také termíny.

Prvním zaváděným znalostním systémem v Inekon Systems byl software MediaWiki.

#### **Nejdůležitější kroky u MediaWiki:**

- rozhodnutí vedení společnosti znalostní management zavést (září 2009),
- strategická porada společnosti a definování základních směrů přístupu (říjen 2009),
- instalace MediaWiki v Inekon Systems (listopad 2009),
- přijetí zaměstnance na správu znalostního systému (listopad 2009),
- definování struktury a obsahu znalostního systému (listopad 2009),
- první fáze implementace – domovská stránka „Hesla“ (listopad-prosinec 2009),
- školení všech zaměstnanců na používání softwaru MediaWiki (prosinec 2009),
- spuštění MediaWiki do provozu (prosinec 2009),
- druhá fáze implementace – základní struktura obsahu pro konzultanty (leden 2010),
- třetí fáze implementace – základní struktura obsahu pro obchodníky (únor 2010),
- čtvrtá fáze implementace – základní struktura obsahu pro začátečníky (březen 2010),
- ukončení provozu MediaWiki (duben 2010).

#### **Nejdůležitější kroky u SharePointu:**

- rozhodnutí vedení o zavedení SharePointu místo MediaWiki (duben 2010),
- v SharePointu vytvořen web pro novou wiki a samostatný web pro řízení společnosti (duben 2010),
- postupné přenesení všech znalostí z MediaWiki do Sharepointu (duben – červenec 2010),
- podpora a rozvoj webu pro řízení společnosti (2011),
- podpora a rozvoj wiki webu pro znalostní management (2011).

### **4.4.7 Vytvoření programu pro přenos znalostí**

V tomto bloku bylo nutné vybrat vhodný znalostní systém. Vzhledem k tomu, že Inekon systems je tvořen jen 25 pracovníky, nebylo nutné investovat do drahých a složitých softwarových řešení. Inekon Systems požadoval software, který jednoduše poskytne způsob, jak znalosti virtuálně sdílet. Zájem byl proto o jednoduchý systém s intuitivním ovládáním, který by dobu školení zaměstnanců zkrátil na minimum. Zájem o



jednoduchý systém byl také podložen tím, že by měl zabírat méně času při práci s ním. Inekon Systems požadoval software ve stylu wiki, kde by šly velmi snadno přidávat a upravovat příspěvky pomocí jednoduché syntaxe.

Jak již bylo řečeno dříve, v Inekon Systems bylo nejprve použito softwaru MediaWiki a následně softwaru SharePoint. V obou softwarech byla možnost tvorby wiki stránek.

Ve fázi implementace znalostního systému jsem vybrána, abych uvedla do chodu základní konstrukci řešení.

## **MediaWiki**

Jako první byl vybrán software MediaWiki s free licencí a celosvětovým rozšířením. Celý systém byl ve společnosti jednoduše nazýván „wiki“.

MediaWiki patří mezi freewareové serverové softwarové balíčky. MediaWiki představuje software s podporou wiki, který používá PHP pro zpracování a zobrazení dat uložených v databázi MySQL.

Jednotlivé wiki stránky jsou zapsány ve wiki textu pomocí wiki syntaxe, takže jsou snadno editovatelné uživateli bez znalosti HTML. Pokud uživatel uloží svou editaci stránky, MediaWiki ji zapíše do databáze, ale zároveň zachová stávající verzi této stránky. Díky tomu umožňuje snadný návrat v případě chybné editace stránky.<sup>123</sup>

MediaWiki byla v provozu od konce roku 2009 do dubna 2010. V této době se rozhodlo o přechodu na pokročilejší platformu, která nabízela mnohem více možností, zejména z hlediska sdílení souborů napříč celou společností. Níže uvedená tabulka porovnává základní funkcionality obou systémů.

---

<sup>123</sup> *Mediawiki* [online]. 2007 [cit. 2011-03-06]. Mediawiki. Dostupné z WWW: <<http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/cs>>.

**Tabulka 3 – Porovnání MediaWiki a SharePointu**

	<b>MediaWiki</b>	<b>SharePoint</b>
<b>využití softwaru</b>	pouze jako wiki web	možnost dalších přidružených a propojených webů
<b>vložení a formátování příspěvku</b>	nutnost alespoň minimální znalosti wiki syntaxe	postačuje uživatelská znalost práce s MS Office
<b>vkládání schémat a obrázků</b>	každý obrázek či schéma se musí nahrát zvlášť, definice velikosti, hraničení a zarovnání v textu pomocí wiki syntaxe	možnost nahrání celého souboru včetně obrázků a schémat
<b>zobrazování novinek</b>	pomocí stránky s historií úprav příspěvků	možnost vložení panelu, kde se novinky zobrazují
<b>diskuse pod příspěvkem</b>	základní software diskuse neobsahuje, nutnost instalace rozšíření	možnost týmových či úsekových diskusí
<b>sdílení dokumentů MS Office</b>	pouze pomocí odkazu na úložiště na sdíleném disku	možnost sdílení, úpravy a následného uložení souborů přímo v prostředí SharePointu
<b>přizpůsobení vzhledu webu</b>	možnost změnit barevný skin (administrátor instaluje rozšíření na server)	možnost změnit barevný skin (okamžitá změna v nastavení programu)
<b>interaktivní prvky</b>	tabulky, ikony pouze pomocí HTML	tabulky snadno vložitelné

*Zdroj: Vlastní zpracování*

I když MediaWiki nebyla shledána za zcela vyhovující systém pro znalostní management, zcela jistě přispěla k jeho dalšímu rozvoji.

### **SharePoint**

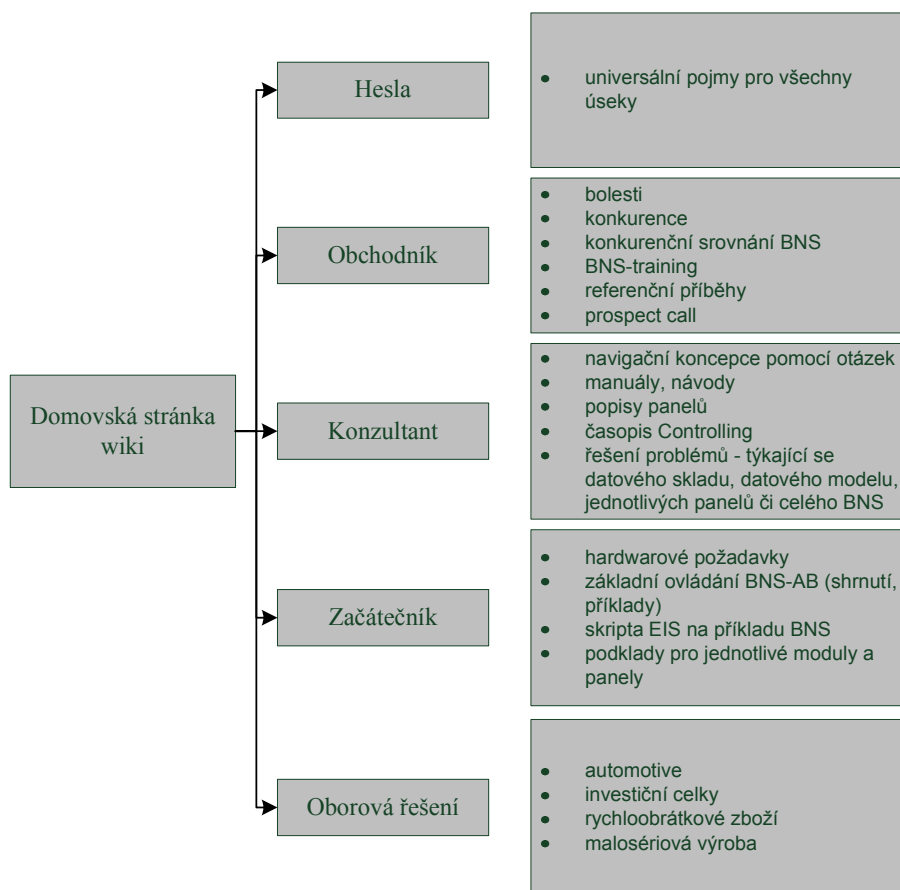
Jako navazující software byl vybrán SharePoint. Všechny znalosti, které obsahovala MediaWiki, byly přeneseny do SharePointu. SharePoint neměl představovat pouze software pro znalostní management, ale měl podporovat i řízení společnosti.

Windows SharePoint Services představuje technologii, která umožňuje organizacím zvýšit efektivitu obchodních procesů a zlepšit produktivitu týmů. SharePoint je součástí systému Microsoft Server 2003. Z tohoto důvodu jsou náklady na pořízení tohoto softwaru v případě Inekon Systems nulové. Velkou výhodou této technologie je úzká integrace s každodenně používaným softwarem Microsoft Office.

### Výhody SharePointu oproti MediaWiki:

- možnost pojmout SharePoint jako firemní portál,
- možnost nadefinovat vlastní přidružené weby (s možností wiki webu),
- možnost poskytnutí pracovního prostoru pro koordinaci plánů,
- sdílení a snadná úprava sdílených dokumentů (MS Excel, MS Word, MS Powerpoint),
- velmi dobře propracované diskuse v rámci jednotlivých projektů či v celé společnosti,
- kalendář s možností sdílení přes MS Outlook,
- úkolování – možnost adresného úkolování, zasílání upozornění a vyjádřitelnost plnění úkolu v procentech.

**Obrázek 20** - Struktura wiki na SharePointu



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 Zhodnocení a návrhy

Přínosy znalostního managementu jak ekonomické, tak neekonomické jsou po 15 měsících provozu velmi těžko kvantifikovatelné.

Pro zhodnocení zavedení znalostního managementu v Inekon Systems byla vybrána modifikovaná SWOT analýza. Na rozdíl od SWOT analýzy neobsahuje příležitosti a hrozby, protože znalostní management v Inekon Systems není v úzkém kontaktu s vnějším prostředím. Tato analýza obsahuje silné a slabé stránky znalostního managementu.

### **Silné stránky** KM v Inekon Systems v roce 2011:

- podnět o zavedení KM přišel od vedení,
- dlouhodobá zainteresovanost vedení,
- intranetový software SharePoint,
- jednoduchost pro přidávání a editaci příspěvků do wiki,
- SharePoint jako místo pro sdílení dokumentů, úkolování a diskuse,
- SharePoint jako centrum firemní komunikace,
- využití SharePointu pro doplňkové informace,
- využití SharePointu i v oblastní řízení společnosti,
- nízký počet zaměstnanců,
- přátelské vztahy v celé společnosti,
- týmová hra je považována za základní kámen práce.

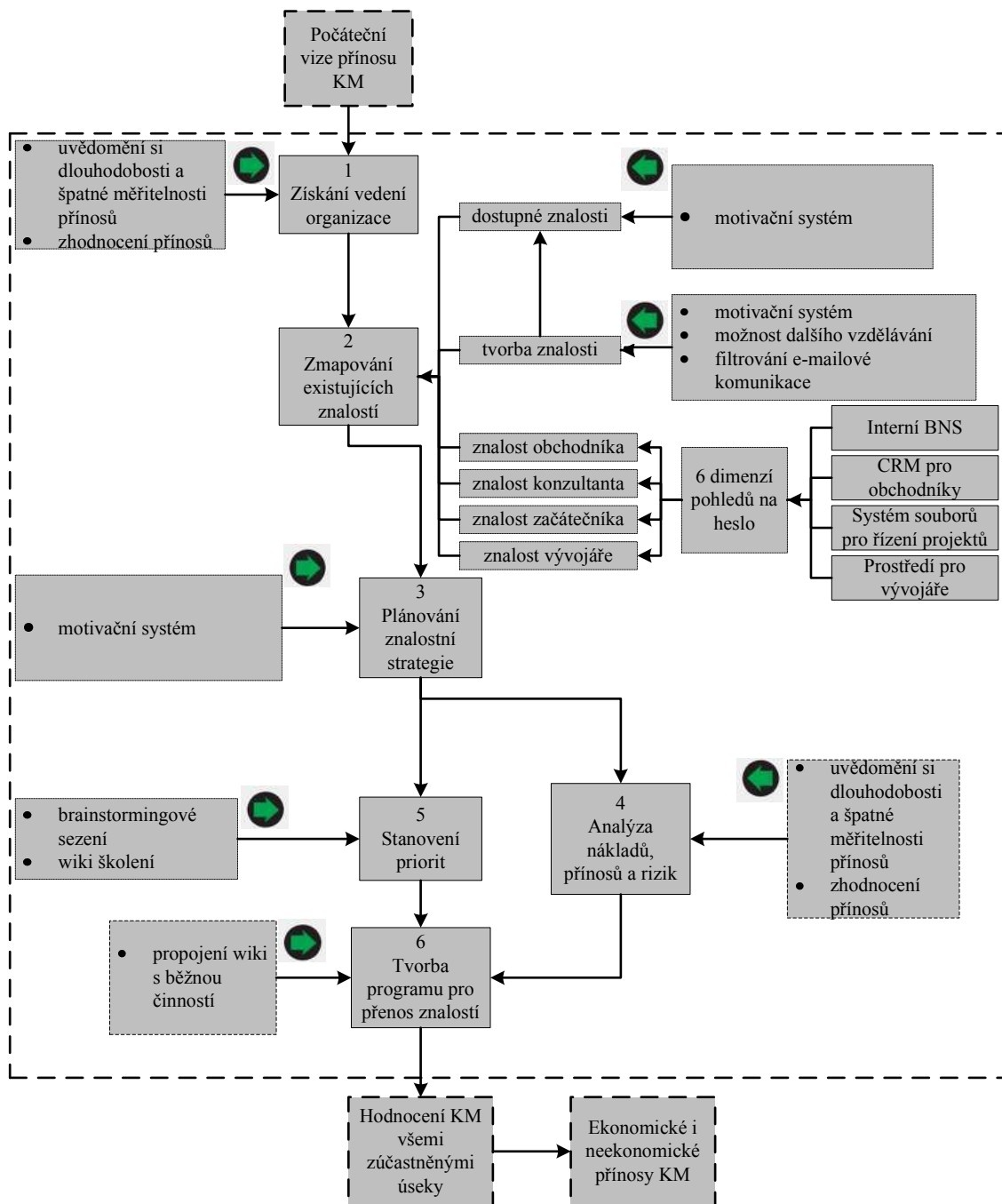
### **Slabé stránky** KM v Inekon Systems v roce 2011:

- časová zaneprázdněnost zaměstnanců,
- možnost ztráty zájmu vedení,
- malá motivace zaměstnanců rozvíjet wiki,
- přispívání na wiki je bráno jako povinnost, ne dobrovolná aktivita,
- nízký počet příspěvků.

Podle modifikované SWOT analýzy v Inekon Systems jasně převažují silné stránky nad slabými. V tomto případě jsou ale všechny slabé stránky velkým rizikem znalostního managementu do budoucna a Inekon Systems by se měl snažit všem vyhnout.

Zde jsou uvedeny návrhy, jak by se rizikům vztahujících se k danému zaváděnému bloku dalo vyhnout.

**Obrázek 21** – Návrhy na odstranění možných rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

### **1.) Uvědomí si dlouhodobosti a špatné měřitelnosti přínosů, zhodnocení přínosů**

Jak vedení společnosti, tak samotní zaměstnanci si musí uvědomit, že celé zavádění je dlouhodobý proces a měřitelné i neměřitelné výsledky se mohou objevit až po několika měsících jejich plné podpory. Bylo by vhodné zvolit termín, kdy by se provedlo celofiremní zhodnocení provozu KM vedením, tak jednotlivými zaměstnanci. Případně by následovala úprava strategie.

### **2.) Propojení wiki s běžnou činností**

Externí a zejména interní emailová komunikace obsahuje velké množství znalostí, které ale proudí společností bez povšimnutí. Řešením by mohlo být zasílání kopií pracovních mailů na emailovou adresu znalostního managementu. Tato emailová schránka by sloužila jako zdroj nových znalostí, které by se umísťovaly na wiki.

Další možností by mohlo být propojení SharePointu s helpdeskem. Úkolem helpdesku by mělo být co nejrychleji a nejúčinněji uspokojit požadavek zákazníka. Často se stává, že u nových zákazníků může při prvních měsících provozu docházet k podobným požadavkům. Postup zpracování požadavku by mohl být zlehčen tím, že vznikne na wiki kategorie FAQ (nejčastěji kladené otázky), která velmi urychlí a ulehčí práci pracovníkům helpdesku.

### **3.) Možnost dalšího vzdělávání**

V Inekon Systems probíhají pravidelně školení a vedení společnosti své zaměstnance v dalším vzdělávání podporuje. Většinou se takového školení účastní jen několik zaměstnanců. Bylo by přínosné, kdyby z těchto školení vznikaly zápisy, které by se daly sdílet napříč celou společností. Školení by se měla týkat i samotného znalostního managementu.

### **4.) Motivační systém**

V rámci zavádění znalostního managementu byl zcela vynechán poslední blok z metodiky K. Wiiga „Vytvoření systému stimulů a motivací“. Vytvoření vhodného motivačního programu pro zaměstnance je velice důležitým bodem a v Inekon Systems tento blok znatelně chybí.

Zaměstnanci nemají správnou motivaci pro práci se znalostním softwarem - přidávání příspěvků na wiki. Cílem návrhu na zlepšení je vytvořit motivační systém, který by měl za důsledek zvýšenou podporu znalostního managementu zaměstnanci.

Inekon Systems nedisponuje personálním oddělením, proto je tvorba motivačního systému na vedení společnosti. Je velmi obtížné posuzovat jednotlivé příspěvky na wiki podle jejich přínosu. Jelikož jsou si zaměstnanci vědomi důležitosti znalostního managementu, pravděpodobně nejlepším řešením je založit motivační systém na intenzitě přispívání a celkově na aktivitě práce s wiki.

Tento motivační systém by měl podobu bodovacího systému, který by oceňoval aktivní a pravidelnou práci s wiki. V rámci bodovacího systému by byla oceněna tvorba znalostí při práci a zejména ochota jejich následného sdílení pomocí znalostního softwaru. Vyhodnocení bodovacího systému by probíhalo měsíčně vedením a odměnou by byla finanční či nefinanční odměna.

## 6 Závěr

Znalosti se staly hlavní konkurenční výhodou. Společnosti, které mají svoje podnikání založené na znalostech, nesmějí otálet a o knowledge management se aktivně zajímat. Zavádění znalostního managementu je složitým komplexním procesem, kdy je potřeba zapojení všech firemních útvarů. Manažer, který znalostní management zavádí, musí dbát na firemní kulturu, lidské vztahy, velikost organizace, organizační strukturu, atd. Musí počítat také s tím, že konečný přínos znalostního managementu má často dlouhodobý a neměřitelný charakter. Manažer nesmí za samotný knowledge management považovat znalostní software, který je pouze jedním z prostředků, jak znalosti snadněji v organizaci sdílet.

Znalostní management je také cestou k ocenění zaměstnance. Manažer si někdy ani nemusí uvědomovat, ve které hlavě je znalost uložena. Manažer si ani nemusí uvědomovat hodnotu zaměstnance, dokud se zaměstnanec nerozhodne společnost opustit. Společně s ním opustí společnost i vlastněná a nesdílená znalost.

Při zadání úkolu znalostnímu pracovníkovi manažer očekává jeho aktivitu v hledání nových cest a jejich zdokonalování, schopnost samostatné práce a chuť se stále učit. Hodnocení takového pracovníka je ale obtížnější, protože se musí určit vztah jeho přínosu k celku. Očekává se, že znalostní pracovník bude spolupracovat se svými spolupracovníky, ale i ochotně své znalosti sdílet.

Pro konzultační společnosti jsou znalosti nejcennějším zdrojem. V takové společnosti by měl manažer dokázat znalostního pracovníka ocenit a uvědomit si jeho hodnotu pro celou společnost.

Inekon Systems je znalostní společnost založená na týmové práci a přátelských vztazích. Důležité předpoklady pro sdílení znalostí jsou splněny. V Inekon Systems skvěle funguje týmová práce, bariéry pro sdílení znalostí (neochota sdílet, obava ze ztráty znalosti, atd.) prakticky neexistují. Samotní zaměstnanci si jsou vědomi, jak velmi je v jejich práci znalostní management důležitý a jak moc by jim v budoucnu práci mohl ulehčit. Inekon Systems udělal maximum pro úspěšné zavedení znalostního managementu. Přesto nefunguje zcela podle očekávání. Stěžejním problémem není donutit zaměstnance dělit se o své tacitní znalosti. Pracovní zaneprázdněnost zaměstnanců odsouvá KM na vedlejší kolej. Největší slabinou je absence motivačního systému, který by náležitě ocenil aktivitu zaměstnance při rozvoji znalostního managementu v Inekon Systems.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné dokumenty

- 1) BUREŠ, Vladimír . *Znalostní management a proces jeho zavádění : Průvodce pro praxi.*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- 2) COLLISON, Chris; PARCEL, Geoff. *Knowledge management*. Brno : Computer Press, 2006. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- 3) HOUSER, Václav; MATYÁŠ, Ondřej . *Exekutivní informační systémy (na příkladu systému BNS)* . Praha : Oeconomica, 2009. 78 s. ISBN 978-80-245-1598-4.
- 4) Interní dokumenty Inekon Systems
- 5) MLÁDKOVÁ, Ludmila . *Moderní přístupy k managementu : Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha : C.H.Beck, 2005. 195 s. ISB
- 6) PETŘÍKOVÁ, Růžena , et al. *Moderní management znalostí : Principy - procesy - příklady dobré praxe* . Příbram : Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9
- 7) TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí* . : C.H.Beck, 2004. 131 s. ISBN 807-17-9884-3
- 8) TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

### Elektronické dokumenty

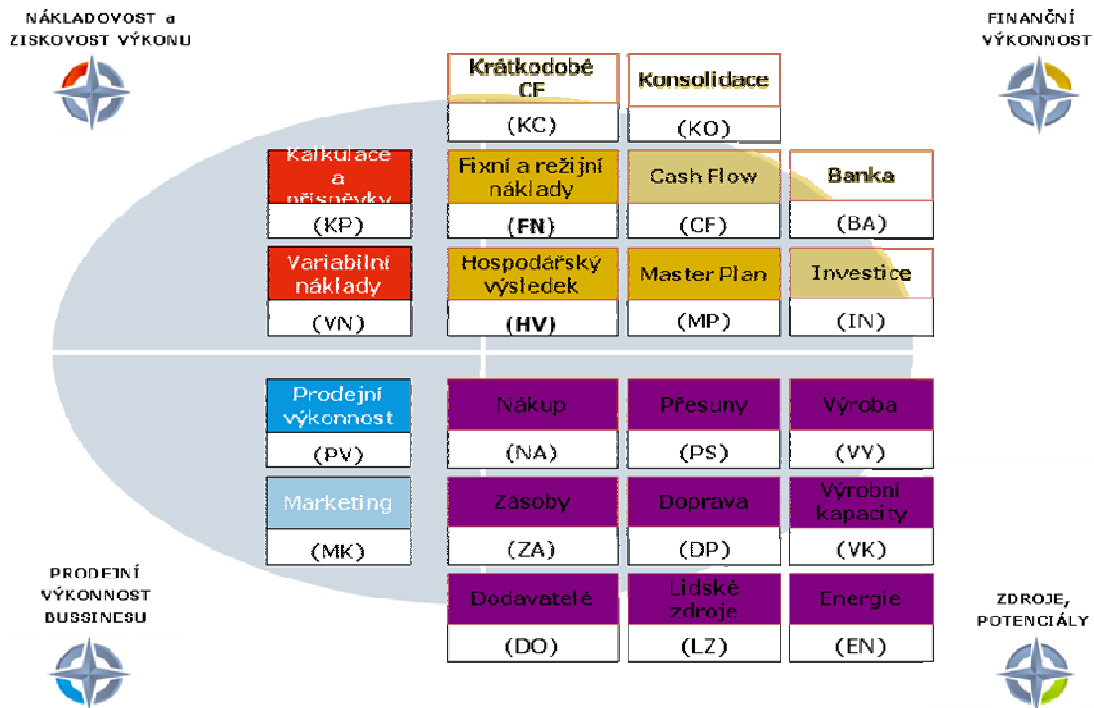
- 9) *Banán.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-01-23]. Intranet. Dostupné z WWW: <<http://pc-site.owebu.cz/?page=Intranet>>.
- 10) *Inekon Systems s.r.o.* [online]. 2006 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.inekon-systems.cz/inekon-systems-cz/>>.
- 11) *Mediawiki* [online]. 2007 [cit. 2011-03-06]. Mediawiki. Dostupné z WWW: <<http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/cs>>.
- 12) *Microsoft* [online]. 2006 [cit. 2011-03-08]. Přehled produktu Microsoft Windows SharePoint Services. Dostupné z WWW: <<http://www.microsoft.com/cze/office/technologies/sharepointtechnology/overview.aspx>>.

- 13) MIKULECKÝ, Peter Znalostní management. In *Znalostní technologie III*. [online]. Fakulta informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové : FIM, 1999 [cit. 2010-10-28]. Dostupné z WWW: <[lide.uhk.cz/fim/ucitel/mikulpe1/ZM/ZT3-2.doc](http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/mikulpe1/ZM/ZT3-2.doc)>.
- 14) MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v inovačně náročném prostředí. *Management znalostí v inovačně náročném prostředí* [online]. 2006-2008 [cit. 2010-02-05], s. 1-3. Dostupný z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf>>.
- 15) SYNEK, Miloslav; SEDLÁČKOVÁ, Helena; VÁVROVÁ, Hana. Jak psát diplomové a jiné písemné práce. In *Jak psát diplomové a jiné písemné práce* [online]. 2002 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.dp.alda.name/Synek%20-%20Jak%20psat%20diplomove%20prace.pdf>>.
- 16) *SystemOnLine* [online]. 2005 [cit. 2011-01-23]. Systémy pro správu dokumentů. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/systemy-pro-spravu-dokumentu.htm>>. ISSN 1802-615X.
- 17) WIIG, Karl M., et al. The Journal of Knowledge Management : An Introduction and perspektive. *Emerald : Research you can use* [online]. 1997, 1, [cit. 2010-12-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=JKM>>. ISSN 1367-3270.

# 8 Přílohy

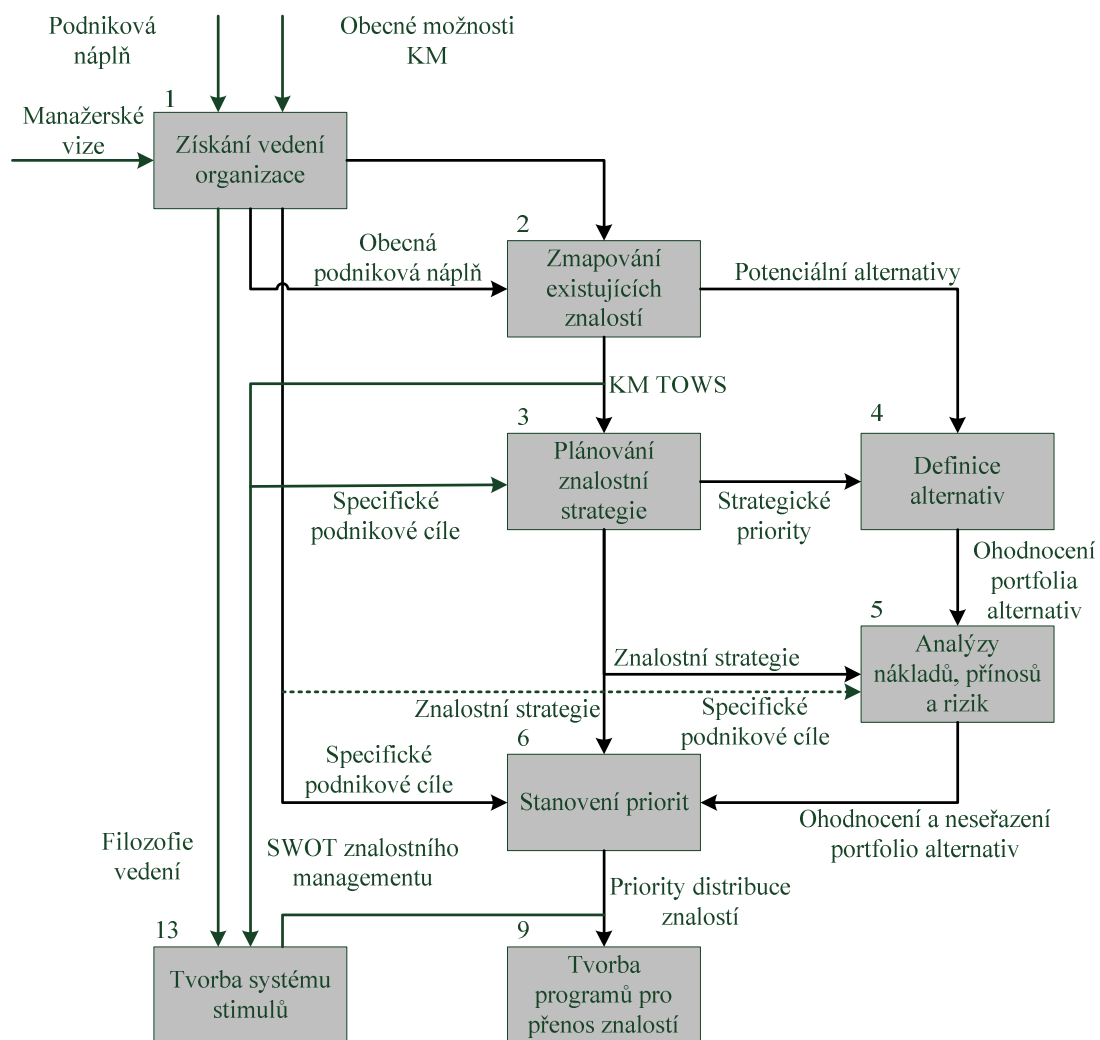
## Příloha 1 - Modulární struktura BNS

### Názvy a zkratky modulů BNS



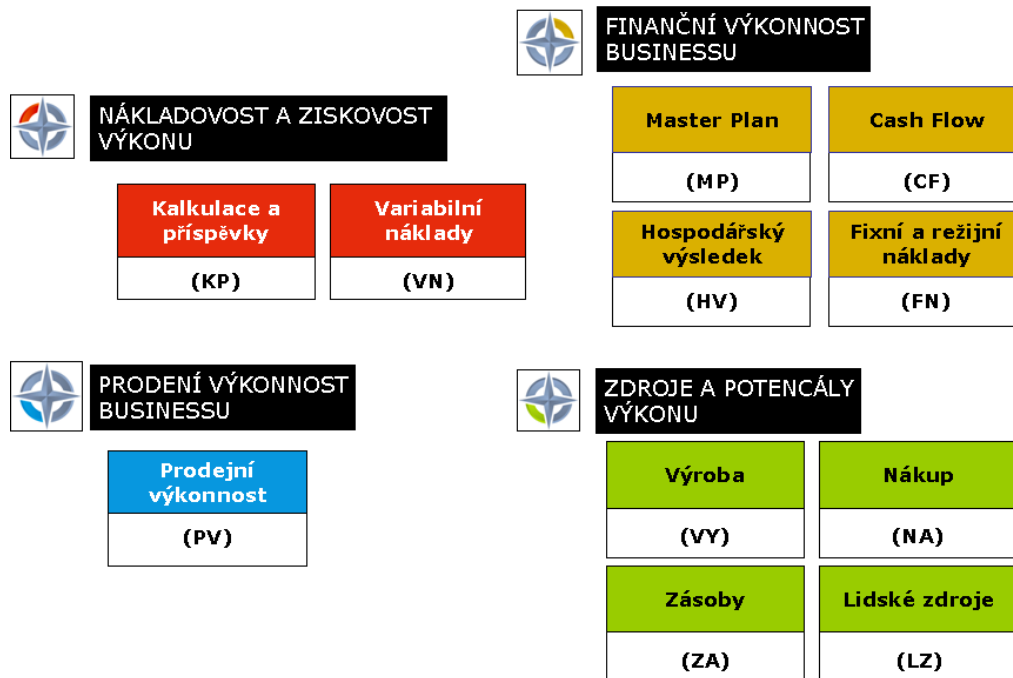
Zdroj: Interní dokumenty Inekon Systems

**Příloha 2 - Vybrané stavební bloky K. Wiiga**



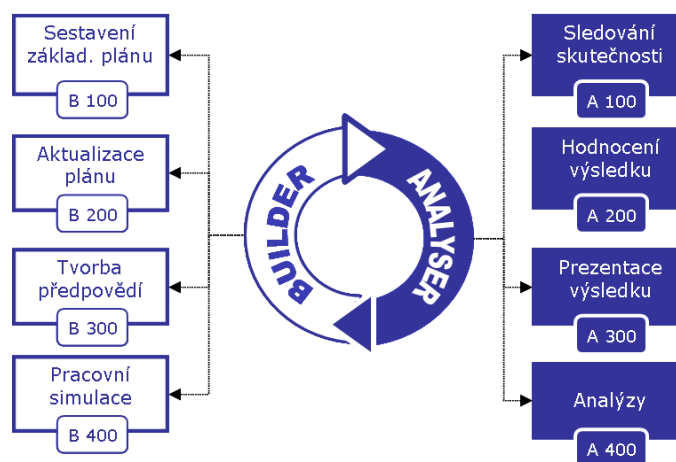
Zdroj: BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*, s. 104

**Příloha 3 - Ukázka možné struktura modulů BNS**



Zdroj: HOUSER, V., MATYÁŠ, O., Exekutivní informační systémy (na příkladu systému BNS), s. 19

#### Příloha 4 - Procesní režimy Builder a Analyser a struktura jejich procesů



Zdroj: HOUSER, V., MATYÁŠ, O., Exekutivní informační systémy (na příkladu systému BNS), s. 14