



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYUŽITÍ KNOWLEDGE MANAGEMENTU VE SPORTOVNÍM PROSTŘEDÍ

THE USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE SPORTS ENVIRONMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

RADIM JURÁNEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PaedDr. MARIE BLAHUTKOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Radim Juránek

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Využití knowledge managementu ve sportovním prostředí

v anglickém jazyce:

The use of Knowledge Management in the Sports Environment

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

HANZELKOVÁ, A. Business strategie: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1

HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3

KALMAN, M.; Z. HAMŘÍK a J. PAVELKA. Podpora pohybové aktivity pro odbornou veřejnost. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého. 2009. ISBN 978-80-254-5965-2

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-247-3494-1

Vedoucí bakalářské práce: doc. PaedDr. Marie Blahutková, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na využití metody knowledge managementu v tuzemském sportovním prostředí. V teoretické části vysvětlím pojmy, ze kterých budu vycházet v praktické části svojí práce. Následně budu zkoumat do jaké míry je knowledge management využíván v českém sportovním prostředí. V praktické části nastíním možnosti, které povedou k usnadnění a rozšíření využívání této metody v České republice.

Abstract

The Bachelor thesis is focused on a knowledge management in a sports environment in Czech republic. In the theoretical part, I explain the concepts of which will be based in the practical part of this work. Then i will describe how much is knowledge management used in czech sports environment. In the practical part I will outline options, which will lead to facilitace and extensit of the use this method in Czech republic.

Klíčová slova:

Znalostní management, sport, inovace, sportovní klub

Key words:

Knowledge management, sport, inovacion, sports club

Bibliografická citace práce

JURÁNEK, R. *Využití knowledge managementu ve sportovním prostředí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 50 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Marie Blahutková, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2015

.....
podpis studenta

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce doc. PaedDr. Marii Blahutkové, Ph.D. Za ochotu, vedení a cenné rady, které mi poskytla při vypracování mé bakalářské práce.

Také bych rád poděkoval sportovním manažerům, kteří si našli čas, aby mi poskytli rozhovor. Bez jejich přispění by práce nikdy nevznikla.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	11
1.1 Cíle práce.....	11
1.1.1 Dílčí cíle.....	11
1.1.2 Výzkumná otázka.....	11
1.1.3 Úkoly práce.....	12
1.2 Použité metody.....	12
1.2.1 Polostrukturovaný rozhovor.....	12
1.2.2 Pozorování.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Základní pojmy.....	15
2.1.1 Historie znalostí.....	17
2.1.2 Získávání a sdílení znalostí.....	18
2.1.3 Explicitní a tacitní znalosti.....	19
2.1.4 Znalostní pracovník.....	21
2.2 Knowledge management.....	22
2.2.1 Historie moderního pojmu knowledge management.....	23
2.2.2 Přínosy knowledge managementu.....	24
2.2.3 Cíle knowledge managementu.....	25
2.2.4 Důvody zavádění knowledge managementu.....	26
2.3 Sportovní management.....	27
2.4 Struktura sportu v ČR.....	28
2.4.1 Státní struktura sportu v ČR.....	28
2.4.2 Spolkové struktury sportu v ČR.....	29
2.5 Právní postavení sportovních organizací.....	31
2.6 Ekonomické hledisko sportovní kultury.....	31
3 ANALÝZA ROZHOVORŮ A POZOROVÁNÍ.....	33
3.1 Popis dotazovaných manažerů.....	33
3.2 Analýza pozorování.....	35
3.3 Analýza rozhovorů.....	36

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	44
5	ZÁVĚR.....	47
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	50

ÚVOD

Dané téma jsem si zvolil, protože jsem toho názoru, že knowledge management je značně nedocenená metoda, jejíž přínos by mohl být pro některé manažery velmi zajímavý.

Co se týče sportu, je tento přístup v současné době velmi aktuální. Dříve spadala největší odpovědnost za sportovní výkon na trenéry. Poté se začala vyzdvižovat úroveň trenéra a v dnešní době je role manažera nepostradatelná. Je to jasně viditelné na všech velkých klubech, ať už se jedná o fotbal, hokej nebo třeba basketbal. Úspěchy světoznámých klubů závisí na jejich manažerech. Tito manažeři mají za úkol hledání sponzorů, organizaci sportovních akcí, dále mají za úkol komunikovat s ostatními kluby a především se starají o hospodaření klubu.

Vrcholový sportovní manažer si musí umět vybrat efektivní a zároveň spolupracující tým lidí, kteří budou pro něj pracovat. Musí umět navodit příjemné prostředí mezi pracovníky, ale také v celém klubu. Důležitá je také schopnost motivovat. Je-li navozena optimistická klubová (firemní) kultura, poznají to určitě i lidé mimo tento klub, ať už se jedná o fanoušky nebo široké okolí.

Zkoumání knowledge managementu ve sportu zaměřím především na české sportovní kluby. V mojí bakalářské práci se zaměřím na využití knowledge managementu v prostředí sportu.

1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

1.1 Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit, zda čeští sportovní manažeři znají pojem knowledge management a do jaké míry tuto metodu v praxi využívají. Z analýzy stávající odborné literatury, dostupných dokumentů a rozhovoru se pokusím nastínit možnosti, které by usnadnily a rozšířily využití knowledge managementu v českém sportovním prostředí.

1.1.1 Dílčí cíle

Kromě hlavního, výše již zmíněného cíle, jsem si zvolil další, vedlejší (dílčí) cíle práce, které se pokusím splnit. Mezi tyto cíle patří:

- Objasnění pojmu znalost a začlenění v historii
- Členění sportovních organizací v ČR
- Vypracování a následné zhodnocení rozhovoru
- Výběr správných metod pro získání informací
- Doporučení způsobů jak rozšíření metodu knowledge managementu ve sportovním prostředí

1.1.2 Výzkumná otázka

K tomu, abych mohl splnit cíle práce, jsem si stanovil tuto výzkumnou otázku práce:

Jak lze prostřednictvím znalostí změnit manažerské přístupy ve sportovních organizacích?

1.1.3 Úkoly práce

Jedním z hlavních úkolů před sepsáním této práce bylo prostudování odborné literatury, která se zabývá danou problematikou.

Další důležitý úkol spočíval ze sestavení rozhovoru, jehož pomocí jsem získal cenné informace, které mi pomohly zjistit, do jaké míry manažeři využívají znalostní management v jejich manažerské praxi.

Dále jsem vybral a oslovil vrcholové sportovní manažery s vynikajícími manažerskými výsledky (v prostředí českého sportu) a požádal je o spolupráci.

Ze všech výše zmíněných úkolů jsem získal několik výsledků, ze kterých budu vycházet při závěrečném doporučení pro rozšíření této metody ve sportovním prostředí v České republice.

1.2 Použité metody

Pro vymezení knowledge managementu v oblasti výchovy sportovců v České republice jsem použil metodu analýzy odborné literatury a odborných článků, které se touto metodou zabývají. V praktické části jsem se rozhodl použít metodu rozhovoru, jehož pomocí budu zjišťovat, do jaké míry využívají sportovní manažeři alternativu knowledge managementu.

1.2.1 Polostrukturovaný rozhovor

Metodu rozhovoru jsem zvolil, protože ho považuji za nejvhodnější způsob, jak získat potřebné informace od lidí, kteří používají metodu knowledge managementu. Způsob polostrukturovaného rozhovoru spočívá v tom, že já, jakož to výzkumník, vytvořím okruhy otázek, které plánuji při rozhovoru s respondenty probírat. Není zde patrná pevná struktura, což znamená, že mohu například měnit pořadí otázek, abych je

přizpůsobil okolnostem. Navíc při této formě rozhoru můžu k předem zvoleným otázkám dodat otázky doplňující nebo dokonce zmínit nové téma rozhovoru.

Všichni dotazovaní byli předem seznámeni s použitím získaných dat. V průběhu rozhovoru jsem se snažil klást otázky neutrálně, tak abych nepodmiňoval u dotazovaných mnou očekávanou odpověď. Odpovědi jsem zaznamenával na předem vytištěný papír s vytvořenými otázkami (příloha č. 1) a dále jsem je nijak nekomentoval. Během celého rozhovoru jsem byl v místnosti přítomen pouze já a dotazovaný. Místo, kde se rozhor uskutečnil, si zvolil dotazovaný tak, aby se cítil co nejpřirozeněji.

Tak jako většina metod a přístupů, má i tato forma rozhovoru své negativní stránky. Mezi nevýhody polostrukturovaného rozhovoru patří obtížnější analýza dat, spojená s odchylkami tázaného subjektu od pevné struktury rozhovoru. V takovém případě můžeme získat data nevhodná, která jsou pak naprosto zbytečná.

Existují ještě dvě další základní formy rozhovoru. První formou je rozhovor strukturovaný, jehož princip spočívá v tom, že jak otázky, tak i odpovědi jsou předem připraveny. Z toho vyplývá, že výsledky rozhovoru jsou snadněji zpracovatelné. Druhou formou je nestrukturovaný rozhovor. Ze samotného názvu vyplývá, že tento způsob rozhoru není předem nějak pečlivě připraven, jsou pouze vytvořeny okruhy otázek, které bude dotazovaný zodpovídat.

U vytváření otázek je potřeba se vyvarovat nežádoucím prvkům, proto jsem dbal na to, aby byly otázky srozumitelné, to znamená vyvarovat se cizím a odborným výrazům a dát si pozor na jednoznačnost otázky, aby dotazovaný chápal, na co přesně se ho ptáme. Také jsem dbal na správnou formulaci otázky, tak abych nevnucoval dotazovanému správnou odpověď. A v neposlední řadě jsem si musel dát pozor na neverbální projev, abych nějak zásadně neovlivnil odpovědi dotazovaného.

1.2.2 Pozorování

V rámci rozhovoru jsem se rozhodl použít další metodu, za účelem získání více podkladů pro moji práci. Zmíněnou metodou je pozorování, které jsem zaměřil na

chování a způsob vyjadřování manažera/manažerů. Taktéž jsem zkoumal reakce manažerů na jednotlivé otázky a snažil jsem se z jejich výrazů vyčíst, jaký postoj vůči knowledge managementu zaujímají.

Další věc, které jsem si během pozorování snažil všimnout, byla kancelář manažera. Jedná se totiž o prostředí, které do značné míry ovlivňuje manažerovu práci a to ať pozitivně nebo naopak negativně. Podle zařazení a uspořádání věcí v kanceláři si lze odvodit, do jaké míry jsou pro svou práci zapálení a nakolik je jim jejich práce blízká.

Samotný proces pozorování se dělí na několik fází. První z nich je fáze přípravná, v které je zapotřebí sestavit si plán, systém zaznamenávání a přichystat si protokol. Je to jediná fáze, kterou je potřeba vykonat před samotným kontaktem s pozorovanou osobou. Další fáze už probíhají během samotného pozorování. Je důležité pozorovaný jev nejprve identifikovat a až poté můžeme prohloubit informace a sestavit další závěry. Nakonec samozřejmě interpretujeme dosažené závěry.

V případě pozorování se můžeme setkat s nedostatky, které jsou většinou způsobeny nedostatečnou přípravou, popřípadě subjektivním zaujetím pozorovatele nebo vzniklými chybami při závěrečné dedukci pozorovatele.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části vysvětlím všechny důležité související pojmy, které se budou vyskytovat v mojí bakalářské práci. Nejprve se budu věnovat znalostem, což je v českém jazyce synonymum pro anglické slovo knowledge. Dále vysvětlím pojem knowledge management, a poté jeho historii a využití, které v dnešní době zaujímá ve společnosti.

2.1 Základní pojmy

Většina autorů se přiklání k názoru, že pod pojmem **data** můžeme chápat označení pro čísla, text, zvuk, obraz či jakékoliv další smyslové vjemy. Z fyzikálního hlediska se data chápou jako určitá následnost znaků, nebo signálů (Veber, 2000).

Rozdíl mezi daty a informacemi je důležité rozlišovat, jelikož data se řídí zcela odlišně od informací. Velké množství dat podniku nezaručí dostatečnou kvalitu rozhodovacího procesu (Mládková, 2003).

Data poskytují určitý pohled na realitu, nicméně chybí kontext, který nám neumožňuje data používat pro jiné situace, než pro které byly pořízeny a jejich vypovídací hodnota je tedy nulová.

Informace jsou klíčová sdělení obdržená buď ve formě dokumentu nebo ve slyšitelné či viditelné podobě; jedná se o data, která již byla zpracována tak, že jim lze snadno porozumět. Drucker (1993) informace popsal jako „*data, která jsou relevantní a mají účel*“. Jiná definice označuje informace jako data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam. Tedy data, která mají určitý vztah k jeho potřebám a požadavkům (Veber, 2000).

Literatura uvádí různé způsoby, které vedou k vytváření informací z dat. Například Davenport & Prusak (1998) rozdělují možnosti převodu na 5 možností:

- kontextualizace - uživatel má informaci, v jakém kontextu byla data získána,

- klasifikace - uživatel může začlenit data dle předem definované klasifikace do některé z kategorií,
- kalkulace - za pomoci matematických či statistických metod jsou data analyzována a jsou z nich vytvářeny informace,
- korekce - data jsou korigována a odstraněny případné chyby,
- kondenzace - data jsou sumarizována.

Znalost můžeme definovat jako schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci (Truneček, 2004).

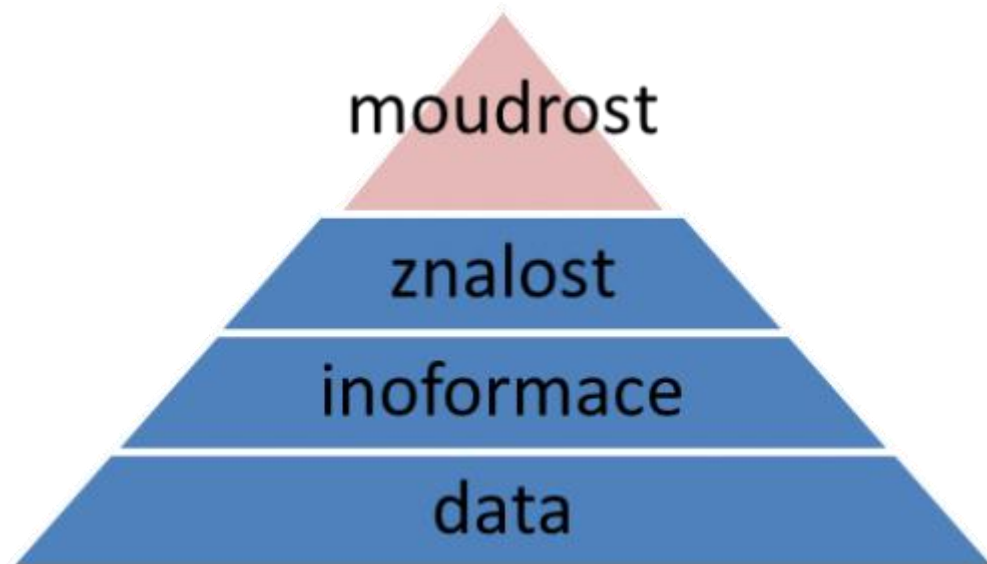
Jiná definice říká, že znalost je vytvářena v lidské mysli a její kvalita a význam jsou ohodnocovány pomocí činnosti. Někdy je těžko tuto vazbu mezi znalostí a činností odhalit a popsat. Znalost je příliš křehká, a proto ji obvykle nelze skladovat, transportovat a vyjádřit pomocí technologie. Pokusy o tzv. externalizaci končí poškozením znalosti a tím i snížením či zničením její hodnoty. Řízení znalostí proto není založeno na IS/IT jako řízení dat a informací, ale na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalosti – lidmi (Mládková, 2004).

Platí také, že znalost je velice subjektivní prvek a často se může stát, že z jedné a té samé informace je vyvozeno více odlišných závěrů. Do znalosti se dostává složka lidských emocí, dovedností, zkušeností, vztahů a hodnot.

Důležité je také zmínit, že znalost vzniká a je využívána v hlavách znalostních pracovníků. V organizaci je často obsažena nejen v dokumentech nebo v databázích, ale také v organizačních pravidlech, procesech, postupech a normách. Vymezuji se čtyři možnosti vzniku znalostí: srovnání, následek, souvislost a konverze (Davenport a Prusak, 1998).

Moudrost se v souvislosti těchto pojmů vyskytuje na nejvyšší pozici, a to z toho důvodu, že moudrost nemůže být sdílena (na rozdíl od znalosti), protože je spojena s procesem individuálního učení, kdy je kontext příliš osobní (obr. č. 1).

Moudrost můžeme lze definovat jako soubor znalostí, vycházejících z pochopení podstaty problematiky v daných souvislostech, z využití rozumové i emocionální inteligence jednotlivce (znalostní kompetence), jeho hodnotících kritérií a individuálního vztahu k okolnímu prostředí, resp. světu, a vycházející z vysokého stupně lidského poznání (Vymětal, Diačiková a Váchová, 2005).



Obr. č. 1: Pyramidová hierarchie uvedených pojmů (Zdroj: www.inflow.cz)

2.1.1 Historie znalostí

Lidé se řídili znalostmi už od pradávna. V různých etapách vývoje lidé používali různé nástroje a prostředky při práci se znalostmi. Potřebné znalosti našich předků se týkaly především běžných věcí, jako jsou například zvířata, rostliny, počasí apod. Znalosti si již tehdy naši předkové předávali ústně z člověka na člověka, z generace na generaci. Za znalost se považuje jenom to, co lze objektivně dokázat.

Tématy znalostí byly zejména náboženství, ale také praktická problematika vojenství, zemědělství, politiky atd. Základním názorem pro sdílení i tvorbu nových znalostí byla diskuse. Zkoumat okolní svět se pokládalo za zbytečné, protože se předpokládalo, že potřebné znalosti jsou uloženy v lidech. Koncem 16. století se změnil názor na chápání znalostí a důraz se začal klást především na jejich praktický význam. Byly položeny základy tzv. vědecké společnosti, mezi jejíž hlavní představitele patřili například René Descartes, Galileo Galilei nebo Isaac Newton. Do popředí se dostává zkoumání reality pomocí experimentů (Truneček, 2004).

Práce se znalostmi se na organizační úrovni začala objevovat až v minulém století. Za takto relativně krátkou dobu v této oblasti managementu vzniklo hned několik proudů. V současnosti je možné sledovat tři základní proudy, jimiž je americký směr znalostního managementu, zaměřený na umělou inteligenci a technologie, japonský směr, zaměřený na kreativitu a inovace, a švédský směr, zaměřený na strategii. Tyto směry jsou jedny z hlavních, nikoliv však jediné (Bureš, 2007).

2.1.2 Získávání a sdílení znalostí

Způsobů jak získat potřebné znalosti je hned několik. Mezi hlavní důvody se řadí pravidelná školení zaměstnanců. Sdílení znalostí je podpořeno řízenou diskuzí nebo brainstormingem a sdílením dokumentů v informačním systému. Tyto tendence spolu se snahou některých firem o znalostně obohacenou firemní metodiku a tvorbu databáze znalostí ukazují na uvědomění si firem významu znalostí a systematické práce s nimi (Marešová, 2010).

Základní metodou získávání znalostí je učení. Tento termín není jednoznačný. Rozdílné vědní disciplíny jím rozumí rozličné aktivity. Různé disciplíny využívají rozdílnou terminologii, různé metody prezentace znalostí i různé postupy pro získávání či využívání znalostí. Obecně se rozlišují dva typy učení: učení se znalostem (*knowledge acquisition*) a učení se dovednostem (*skill refinement*). První typ hledá obecné zákonitosti, u druhého typu jde o zdokonalení svých schopností na základě procvičování

nějaké činnosti. U znalostních pracovníků a manažerů si moderní doba postupně vynucuje požadavek permanentního celoživotního vzdělávání (Truneček, 2004).

2.1.3 Explicitní a tacitní znalosti

Znalosti se klasifikují ve dvou rovinách. Explicitní (formální) mohou být vyjádřeny v hmotné podobě a uloženy například do podnikového informačního systému (obr. č. 2). Rozhodující podnikovou sílu mají znalosti tacitní, skryté v mozku člověka (Truneček, 2004).

Důležitá, rozšířená a velmi používaná je kategorizace znalostí od M. Polanyiho. Ten rozdělil znalosti do dvou základních typů- na explicitní (explicit) a neformulované (tacit) znalosti. U neformulovaných znalostí je nutné poznamenat, že jejich překlad z anglického originálu „tacit knowledge“ není doposud přesně ustálen. Proto se můžeme setkat také s překlady „tacitní znalosti“, „nevyslovené znalosti“, „tiché znalosti“ apod. Samozřejmě se jedná o synonyma. Explicitní znalosti je snadnější formalizovat a dokumentovat a je relativně lehké je zachytit a následně sdílet pomocí informačních a komunikačních technologií. Neformulované znalosti jsou uchovávány v lidské mysli, v chování jedince a jeho představách. Proto je buď těžké je formalizovat a komunikovat, nebo nemožné je převést do explicitní formy (Bureš, 2007).

Explicitní znalost je možno vyjádřit, nastínit, uchovat a přenést. Je vymezena nějakými vstupními informacemi (daty). Jedná se o znalosti, které mohou být reprezentovány:

- slovy,
- kresbami,
- plány,
- rovnicemi,
- čísly.

Tyto znalosti mohou být velmi snadno sdíleny komunikací mezi lidmi. Vyjádřitelné znalosti mohou být oceněny formálními metodami a poté se mohou oceňovat také

nedostatky, které se začnou vyskytovat s ohledem na nadčasovost a rizika spojené se znalostmi. Hlavní výhodou u explicitních znalostí je bezpochyby jejich okamžitá dostupnost. Výhodou je také jejich stálost a možnost seznámit s nimi kohokoliv dle aktuální potřeby (Vymětal, Diačíková a Váchová, 2005).

Tacitní znalost je velmi těžko vyjádřitelná, jelikož vzniká za pomoci znalostí, zkušeností dovedností konkrétní osoby a je tak značně subjektivní. Jedinec, který ovládá tuto znalost o ní ve své podstatě ani nemusí vědět. Tacitní znalosti jsou většinou ukryty v podvědomí lidí. Právě tacitní znalosti bývají tou nejdražší devizou zaměstnanců.



Obr. č. 2: Ledovec explicitních a tacitních znalostí (Zdroj: vlastní zpracování)

Velkou výhodou u tacitních znalostí se uvádí to, že je zde vysoký předpoklad, že se jich nezmocní konkurence. Vzhledem k jejich povaze totiž nelze mluvit o bezprostředním riziku vyzrazení.

Proces převodu tacitní znalosti do explicitní podoby se označuje jako externalizace. O externalizaci usilujeme především proto, že explicitní znalosti jsou snáze a rychleji šířitelné mezi lidmi. Nicméně explicitní znalost je či bude s vysokou pravděpodobností výchozí tacitní znalosti jen podobná (Brožová a Houška, 2011).

2.1.4 Znalostní pracovník

Jako první s termínem knowledge worker, tj. pracovník disponující znalostmi, přišel přední myslitel managementu Peter Drucker. Když Drucker v roce 1993 ve své knize *Post-capitalist Society* předpověděl nutnost řízení znalostí (Drucker, 1993).

Pod pojmem znalostní pracovník si lze představit zaměstnance, který je držitelem konkrétní znalosti. Znalosti vlastněné znalostním pracovníkem jsou pro organizaci velice důležité a organizace nemá jinou možnost opatřit je žádným jiným způsobem než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Držitelem klíčové znalosti může být specialista v určité oblasti, ale může to být úplně obyčejný zaměstnanec, aniž by v organizaci někdo tušil, že jde o velmi důležitého znalostního pracovníka.

Jako příklad znalostního pracovníka můžeme bezesporu uvést právníka. Aby vykonával dobře svou profesi, ať už advokáta, soudce nebo státního zástupce, musí celý život sledovat změny zákonů a novinky v rychle se měnící legislativě nebo mezinárodním právu. Znalostní pracovníky najdeme mezi lékaři, učiteli, softwarovými odborníky, znalostním pracovníkem je bezesporu pilot či meteorolog. Znalostní pracovník však může být člověk, do kterého bychom to nikdy neřekli (Bačík, 2008).

2.2 Knowledge management

Knowledge management je souhrn metod a postupů, které napomáhají všem manažerům k řízení znalostí jejich zaměstnanců. Jedná se o relativně novou metodu, která umožňuje rozšíření individuálních znalostí skrze celou organizaci. Do českého jazyka se tento pojem překládá nejednotně, nejčastěji se můžeme setkat se synonymy, jako jsou znalostní management, management znalostí nebo řízení znalostí (Mládková, 2004).

Peter F. Drucken ještě před ustálením pojmu knowledge managementu prohlásil, že společnost znalostí je prvním typem lidské společnosti, v níž je mobilita směrem vzhůru v podstatě neomezená. Znalosti se podle Druckena liší od všech jiných výrobních prostředků tím, že je nelze zdědit ani odkázat. Každý jedinec je musí získávat nanovo a každý začíná od zcela stejné naprosté nevědomosti.

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

Hlavní snahou knowlege managementu je zajistit výkonnost a fungování firmy v prostředí změn a konkurenčního boje. Je mnoho lidí, kteří tento nový způsob (metodu) uznávají a preferují. Stejně tak se najdou lidé, kteří označují knowledge management za módní trend nebo výstřelek doby.

„Znalosti jsou více než know-how (vědět jak). Zahrnují i vědět proč, vědět co, vědět kdo, vědět kde a vědět kdy“ (Collison, 2005, s. 24).

2.2.1 Historie moderního pojmu knowledge management

Nejprve je důležité si uvědomit, že knowledge management není zcela novou disciplínou, znalosti byly využívány už dávno před tím, než se ustálil tento pojem ve společnosti.

Vznik knowledge managementu jako vědního oboru sahá do 80. let 20. století, kdy se začali zefektivňovat informační technologie, a to dalo základ vzniku termínu knowledge management (Wiig, 1999).

V roce 1986 Karl Wiig poprvé použil slovní spojení „Knowledge management“ ve svém příspěvku o využití umělé inteligence při řízení znalostí. Tato myšlenka byla představena na European Management Conference, sponzorované Mezinárodní organizací práce Spojených národů. Ve stejném roce vydal Karl-Erik Sveiby knihu s názvem „Know-how organizace“ (The Know-How Company), ve které se zaměřuje na strategický přístup k řízení znalostních zdrojů, zejména však znalostních pracovníků, bez odkazu na jakékoliv informační technologie (Bureš, 2007).

Poptávka po znalostech však vznikla již dříve, a to především během velké průmyslové revoluce a na začátku 20. století, kdy se rozrůstaly firmy, které se specializovaly pouze na velmi specifickou výrobu. V průběhu dalších let bylo nezbytné zdokonalovat povědomí o organizačních strukturách a jejich procesech. I díky nové technologii v podobě internetu či obecně vývoji informačních technologií a celkově globalizačním trendům vznikly na počátku 21. století první výukové programy knowledge managementu na univerzitách v USA (Urbanek, 2011).

2.2.2 Přínosy knowledge managementu

Velkým přínosem knowledge managementu pro jakoukoliv organizaci je to, že roste inovativní kapacita organizace. To znamená, že organizace je schopna lépe využívat své pracovníky a znalosti. Díky nově získaným dovednostem se organizaci daří vytvářet nové produkty a služby nebo alespoň se zvyšuje jejich kvalita.

Management znalostí také pomůže vytipovat klíčové znalostní pracovníky dříve, než o ně organizace přijde a pozdě zjistí, proč pro ni byli klíčoví (to, zda pracovník je klíčovým znalostním pracovníkem, nemusí mít nic společného s jeho postavením v hierarchickém žebříčku ani s jeho vzděláním). Management znalostí pomůže i identifikovat, kde se v organizaci nacházejí důležité znalosti (když pak manažeři řeší nějaký problém, třeba rozhodovací, nemusí se tyto znalosti pracně hledat). Management znalostí také pomůže zprůchodnit komunikační a znalostní kanály a poskytne nástroje pro řízení a kontrolu znalostí a intelektuálního kapitálu v organizaci (Mládková, 2004).

Díky využívání knowledge managementu dochází k přesunu znalostí od těch, kteří je mají, k těm, kteří je potřebují. Proto je zapotřebí vytvořit znalostní prostředí, které je tvořeno především podnikovými procesy, informační a komunikační technologií a organizační kulturou. Podstatná je zde i otázka motivace zaměstnanců k tomu, aby své znalosti pro organizaci jednak využívali a aby byli také ochotni se o své znalosti podělit a podpořit tak sdílení znalostí v organizaci.

Zlepšuje se tedy zejména schopnost dané organizace reagovat na nové podněty, což se projevuje růstem flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování, snížením zeměpisných překážek a omezení, větším sdílením tichých znalostí a zlepšením schopnosti učení se v organizaci.

2.2.3 Cíle knowledge managementu

Je potřeba si uvědomit, že knowledge management se zabývá řízením znalostí, které už dávno existují, popřípadě znalosti formuje, ukládá a následně je šíří. Důležitá je taktéž zpětná vazba, abychom zjistili, zda je pro nás tato metoda opravdu přínosem. Stručně řečeno hlavním cílem knowledge managementu je, abychom měli k dispozici správné znalosti v daný okamžik pro ty, kteří tyto znalosti momentálně potřebují.

Nejčastěji se jedná o know-how, zkušenost, nebo specifickou znalost. Všechny tyto vyjmenované dovednosti musí být zpřístupněny širokému okruhu uživatelů, kteří danou znalost využijí, což by do jisté míry mělo způsobit zvýšení kvality a efektivity práce.

Prioritním cílem znalostního managementu je dosažení vyšší prosperity podniku. Znalostní management musíme chápat jako systematický proces vyhledávání, výběru, organizace, koncentrace a prezentace poznatků (znalostí) způsobem, který pomáhá v organizacích zvyšovat úroveň, na jaké zaměstnanci rozumí konkrétním oblastem. Ochraňuje také intelektuální jmění organizace před zánikem, přispívá k firemní inteligenci a poskytuje organizaci větší flexibilitu (Grublová, 2009).

Vyžaduje vyšší systémovost a komplexnost přístupu. Akcentuje zájem o lidský faktor. Rozvoj znalostí a jejich plné využití posiluje výrazně účinnost působení všech ostatních faktorů (lidé, stroje, materiál, atd.) Nevytlačuje je, ale doplňuje a výrazně posiluje jejich účinnost. Znalostní management má za úkol dosáhnout maximální využití intelektuálního kapitálu a zvýšení výkonnosti organizace. Nahromaděné znalosti musí být zpřístupněny a využívány. Školy managementu znalostí např. švédská škola – měření (Grublová, 2009).

2.2.4 Důvody zavádění knowledge managementu

Důvodů, proč začít používat knowledge management se naskýtá hned několik. Mezi ty nejdůležitější patří výrazné snížení nákladů. Je samozřejmostí, že každý podnik, či organizace usiluje o to, aby se vyhnul se zbytečným výdajům. Náklady lze tedy snížit díky vylepšenému toku znalostí kolem podnikových procesů.

Často se knowledge management zavádí z důvodu, že dosud používané metody z dřívějších let jsou už poněkud zaostalé. A naopak je patrná rostoucí schopnost konkurence v oblasti práce se znalostmi, tudíž je viditelná snaha vyvarovat se hrozby zaostávání za konkurencí, které by v případě opomenutí práce se znalostmi pravděpodobně časem nastalo. Dá se tedy logicky předpokládat, že konkurenční výhodu na trhu budou mít organizace, které budou efektivně využívat znalostní management.

Dalším důležitým faktorem, který vše urychluje je globalizace a přechod znalostní organizace. Je také patrné, že v současnosti nabývá velkého významu virtuální práce.

Základní principy znalostního managementu jsou pro úspěšný rozvoj podniku nepostradatelné. Rozdíl však nastává, při zvážení komplexního pojetí sdílení zařízení znalostí s podporou sofistikovaných informačních technologií. Péče o atmosféru v podniku podporující kreativní myšlení, důvěru, seberealizaci a zvyšování kvalifikace (zjednodušeně péče o intelektuální, lidský, kapitál) nepotřebuje nákladný projekt, ale jen změnu přístupu k vedení, řízení a organizování práce.

Neopomenutelný vliv má na znalostní management taktéž, organizační struktura a distribuce odpovědnosti. Moderní pojetí znalostního managementu pracuje s podporou vrcholového vedení a maticovou organizační strukturou, které významně ovlivňují transfer dat, informací a znalostí. Otázka zřizování stálé podnikové funkce, tzn. znalostního manažera, musí být podrobena diskusi. Jeho role při zavádění je však nesmírně důležitá. Následně by se však jeho pravomoci měly přenést na jednotlivce, aby celý systém fungoval bez formálního dohledu, tzn. samořízením (Grublová, 2009).

2.3 Sportovní management

Nároky na úroveň a kvalitu manažerů v řídicích funkcích z oblasti sportu jsou v dnešní době čím dál tím vyšší. Nezbytnou podmínkou každého vrcholového manažera je profesionální přístup. Vytvoření funkce vrcholového manažera v České republice se stalo nezbytnou součástí každého většího sportovního klubu, hlavně z důvodu velkého nárůstu finančních obnosů kolujících sportovním odvětvím. Mezi hlavní cíle managementu jak v České republice, tak v zahraničí patří efektivní tok peněz, účinná tvorba finančních zdrojů, kvalitnější komerční aktivity klubu, ale i zvýšení samotné výkonnostní úrovně.

Nejprve se potřeba kvalitního managementu v České republice vytvořila u větších sportovních klubů, protože se narůstající výše finančních obnosů neobešla bez důsledného řízení. Tato potřeba začala být více než urgentní převážně u kolektivních sportů, kde začalo jít opravdu o velké peníze (převážně fotbal a lední hokej) a z výše uvedených důvodů se již kluby neobešly bez kvalitního zázemí, které jim dobrý management poskytuje.

Vytvoření managementu sportu bylo vynuceno specifícností oblasti, ve které působí. V té se protíná ekonomická a legislativně právní problematika se sportem a tělesnou výchovou. Nároky na sportovní management nebo přímo na sportovního manažera, tak nejsou čistě ekonomického a právního charakteru, ale je zde zapotřebí i znalost specifického prostředí sportu a tělesné výchovy. Z těchto požadavků pak vysoké a odborné školy vycházejí při tvorbě svých studijních programů z dané oblasti. Rozdíly mezi Americkými a Evropskými studijními obory sportovního managementu pak jsou výsledkem rozdílné úrovně zahrnutí jednotlivých problematik ekonomie, práva a sportu do osnov oboru.

Sportovní manažeři jednotlivých organizací se svou činností odlišují stejně jako manažeři běžných firem. Odlišnosti jsou patrné obzvláště mezi jednotlivými sportovními odvětvími (Čáslavová, 2009).

2.4 Struktura sportu v ČR

V České republice existuje mnoho sportovních organizací (institucí), které zde jsou především proto, aby vytvářely příhodné podmínky pro rozvoj tělesné kultury, což je důležitý faktor pro lidský rozvoj. Všem občanům je umožněno navštěvovat pohybové programy za účelem rozvoje jejich vlastních motorických schopností. Dalším cílem je podpora při vykonávání pohybových aktivit občanů, kteří využívají pohybovou aktivitu jako koníček ve volném čase, aby si zlepšili vlastní kondici a zdraví. Tato podpora spočívá v tom, že těmto lidem bude zpřístupněno adekvátní sportovní náčiní, kvalifikovaní trenéři, instruktoři, učitelé nebo jim bude zajištěn specializovaný program.

Z provozování tělesné aktivity obecně vyplývá, že je schopna velmi významně ovlivňovat celý život člověka ve všech jeho oblastech. Provozování sportovních aktivit se podílí:

- na zkvalitňování činností ve všech sférách života,
- na tvorbě a uspokojování všech životních potřeb
- na tvorbě a kvalitě všech sociálních a ekonomických vztahů, do kterých lidé v průběhu svých činností vstupují,
- na tvorbě systému všech životních hodnot a idejí, kterými jsou jednotlivé činnosti podmínovány (Hodaň, 2000).

2.4.1 Státní struktura sportu v ČR

V České republice je hlavní státní strukturou zabývající se sportem ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Mezi hlavní cíle, o které se ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy snaží, patří finanční podpora programů na podporu:

- Státní sportovní reprezentace
- Péče, výběru a rozvoje talentů
- Významných sportovních akcí

- Školních sportovních aktivit
- Rozvoje činnosti v oblasti sportu pro všechny
- Rozvoje a obnovy materiálně technické základny sportovní infrastruktury
- Zdravotně postižených sportovců
- Antidopingového programu České republiky
- Vědy a výzkumu

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy má ale i další úkoly, k jejichž plněním se zavazuje dle zákona č. 115/201 Sb., o podpoře sportu. Mezi uvedené úkoly patří např. vytváření podmínek pro rozvoj systémového zabezpečení přípravy ke státní sportovní reprezentaci a přípravě sportovních talentů.

Z pohledu státní politiky je ovšem strategicky nejdůležitějším cílem v oblasti sportu vytváření základních podmínek pro rozvoj sportu ve společnosti. Jedná se o neustálé vytváření podmínek pro vykonávání sportu dětmi na školách, zlepšování podmínek pro vykonávání sportu obecně, dosahování adekvátních sportovních výsledků na významných mezinárodních akcích nebo vytvářením účinného systému podpory programů zabraňujícím projevení negativních vlivů ve sportu, jako je doping, násilí, rasismus atd. (Hobza a Rektořík, 2006).

2.4.2 Spolkové struktury sportu v ČR

Zahrnuje především dobrovolné sportovní organizace, založené dle Zákona o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Patří sem hlavně občanská sdružení se stanovami zaregistrovanými u Ministerstva vnitra. Dále jsou to organizace založené státem či obcí, příspěvkové organizace a řada dalších organizací s různou právní formou jako např. akciové společnosti, společnost s ručením omezeným atd.

Většina sportovních klubů a federací se sdružuje pod vyšší zastřešující organizace, kterých je v České republice velké množství. Zřejmě nejvýznamnější organizací, která

zastává tuto funkci je v naší zemi je Česká unie sporu (ČUS), která vznikla už v roce 1990 a až do března roku 2013 nesla název Český svaz tělesné výchovy (ČSTV).

Česká unie sportu je občanské sdružení, které má za hlavní činnost podporu tělesné výchovy, sportu, turistiky a sportovní reprezentace České republiky. Mimo to zastupuje a chrání práva všech klubů a subjektů, které jsou pod touto unií sdruženy. Mezi úkoly ČUS spadá ochrana před negativními civilizačními vlivy prostřednictvím rozvoje sportovních aktivit a dále udržování členství v mezinárodních sportovních institucích (např. Český svaz ledního hokeje spadá již od roku 1908 pod Mezinárodní hokejovou federaci IIHF).

V oblasti sportu v České republice existuje seskupení Všesportovní kolegium České republiky, které zastřešuje 11 největších sportovních svazů v naší zemi. Je nutné ovšem dodat, že toto seskupení nemá právní subjektivitu. Zakládajícími členy Všesportovního kolegia České republiky byly: Asociace školních sportovních klubů České republiky, Autoklub České republiky, Česká asociace Sport pro všechny, Česká obec sokolská, Český olympijský výbor, Český střelecký svaz, Český svaz tělesné výchovy, Klub českých turistů a Orel, o. s.

Kolegium vzniklo v roce 1994 z potřeby sjednotit názory a oprávněné požadavky sportovního prostředí vůči státní moci výkonné a zákonodárné. Tehdy zastupovalo zájmy více než 2 milionu registrovaných sportujících občanů ČR všech věkových kategorií. V současné době členové Všesportovního kolegia sdružují již 2,91 milionu obyvatel ČR.

V současnosti mezi členy Všesportovního kolegia České republiky patří:

- Český olympijský výbor (ČOV)
- Česká obec sokolská (Sokol)
- Český svaz tělesné výchovy
- Česká asociace sport pro všechny (ČASPV)
- Autoklub ČR (AČR)

- Klub českých turistů (KČT)
- Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů ČR (ATJSK)
- Český střelecký svaz (ČSS)
- Orel, křesťanská tělovýchovná organizace
- Asociace školních sportovních klubů
- Sdružení sportovních svazů České republiky (Hodaň, 2007).

2.5 Právní postavení sportovních organizací

V našem právním řádu v současné době neexistuje žádná zvláštní právní úprava, která by upravovala postavení sportovních oddílů v České republice. To znamená, že v praxi je situace taková, že některé oddíly jsou společnostmi s ručením omezeným (dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník), jiné obecně prospěšnými společnostmi (dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech) a další jsou občanskými sdruženími (dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů) a právě tato forma občanských sdružená je v současnosti zdaleka nejčastější.

Záleží pouze na rozhodnutí subjektů, za jakým účelem budou vykonávat sportovní činnost. Hlavním kritériem je pochopitelně úmysl v dosažení zisku, kdy činnost některých subjektů může potom naplňovat všechny znaky podnikání, ať již dle živnostenského zákona nebo obchodního zákoníku, u jiných nikoli. U oddílů, které profitují ze sportovní činnosti, dochází k transformaci na společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti.

2.6 Ekonomické hledisko sportovní kultury

Je důležité zmínit, že z ekonomického hlediska může provozování určitých druhů sportu zásadně ovlivňovat jednotlivá odvětví národního hospodářství. Jedná se zejména o výrobce a distributory sportovních potřeb, výrobce speciálních sportovních zařízení,

provozovatele sportovních zařízení nebo organizátory významných závodů a sportovních akcí.

V neposlední řadě sportovní kultura významně ovlivňuje cestovní ruch, průmysl volného času a další odvětví, včetně služeb a to ať už se jedná o sport v jakékoliv podobě či formě.

Bohužel co se týče počtu aktivně sportujících lidí v naší zemi, není situace příliš optimistická. Podle údajů ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se zhruba 1/3 obyvatel ČR věnuje sportu soustavně a dlouhodobě, 1/3 příležitostně a 1/3 nesportuje téměř vůbec. Přitom většina si význam sportu uvědomuje a mnozí z nich by se chtěli sportu soustavněji věnovat za předpokladu lepších podmínek. Srovnání těchto výsledků s vyspělými evropskými zeměmi, např. s SRN, Dánskem, Norskem i dalšími, kde vlády a obce sport výrazněji podporují, ukazuje, že situace v ČR je neuspokojivá.

Je nutné zmínit, že peníze investované do tělesné kultury či sportu se nám dříve nebo později vrátí ve formě ušetřených peněz, které bychom zaplatili při zdravotních problémech, jako je např. obezita nebo jiná chronická onemocnění. Jak je dobře známo, sport slouží jako prevence před zdravotními onemocněními.

3 ANALÝZA ROZHOVORŮ A POZOROVÁNÍ

3.1 Popis dotazovaných manažerů

○ Manažer č. 1

Jedná se o muže ve věku 44 let, který působí jako předseda atletického klubu VSK Univerzita Brno. Délka jeho manažerské praxe je 16 let, ale délka jeho praxe jako trenéra atletiky je už dlouhých 26 let. V současnosti vykonává manažerskou a trenérskou praxi při jeho zaměstnání, a navíc ještě od nedávna začal se soukromým podnikáním. Kvalitu jeho schopností dokládá i funkce, kterou vykonává, od roku 2005 je totiž ředitel jedné brněnské základní školy. Tento manažer má ale i další zkušenosti s jinými zaměstnáními, v minulosti pracoval například jako asistent a technik na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity v Brně.

Musím zmínit také jeho trenérskou praxi, ve které úspěšně vede přibližně 40 mladých atletů, mezi kterými se nacházejí i velice talentovaní jedinci, kteří v mládežnických kategoriích patří k republikové špičce. Navíc v roce 2009 vedl českou atletickou výpravu na Světové univerziádě v Bělehradě a tutéž funkci zastával i o dva roky později na Světové univerziádě v čínském Šen-čenu. Mimo to je od roku 2008 předsedou komise atletiky České asociace univerzitního sportu.

○ Manažer č. 2

S tímto manažerem se znám osobně již několik let, jelikož jsem v minulosti působil v atletickém klubu, který tento manažer vede již řadu let. Jedná se o muže ve věku 51 let, který zastává více funkcí. Působí především jako předseda atletického oddílu TJ Lokomotiva Břeclav, dále od nedávné doby působí také v zastupitelstvu města Břeclav a v neposlední řadě je členem sportovní a školní komise města Břeclav. V minulosti to byl výborný atlet, ale po ukončení svojí aktivní sportovní kariéry začal vykonávat funkci trenéra, od které to nebylo daleko k manažerské funkci. Délka jeho manažerské

praxe je 21 let, přičemž ji vykonává při práci středoškolského učitele na městském gymnáziu.

Tento manažer je také úspěšným trenérem, jak mládeže, tak i dospělých atletů. Ještě donedávna byl trenérem atleta, který získal stříbrnou medaili na Halovém mistrovství Evropy v Praze 2015. Toho svěřence trénoval déle než 6 let.

○ **Manažer č. 3**

Tohoto manažera znám už řadu let, jelikož jsme se věnovali stejnému sportu. Mezi mnou a tímto manažerem není příliš velký věkový rozdíl, jsme tedy dobrými přáteli. Tomuto manažerovi je teprve 25 let, ale i přes relativně nízký věk má bohaté zkušenosti s manažerskou praxí. V současné době působí jako výkonný ředitel ve fotbalovém klubu MSK Břeclav. V minulosti dokonce vykonával stejnou funkci v prvoligovém fotbalovém klubu FC Zbrojovka Brno a to mu bylo teprve 21 let. Délka praxe tohoto manažera je vzhledem k jeho nízkému věku krátká, a to přibližně 5 let.

Svoji manažerskou praxi vykonává během doktorandského studia a k tomu navíc příležitostně působí jako rozhodčí ledního hokeje. Pracuje převážně z kanceláře umístěné na fotbalovém stadionu v Břeclavi, ale svoji práci často vykonává i z domu.

○ **Manažer č. 4**

Čtvrtým manažerem, se kterým se mi podařilo uskutečnit rozhovor, je žena ve věku 48 let. Tato žena zastává v hokejovém klubu SHK Hodonín hned několik funkcí, jedná se především o funkci manažerskou, jednatelskou a předsednickou. Manažerku znám z dob, kdy jsem působil v klubu, který úspěšně vede již po dobu sedmi let.

Doba manažerské praxe je zhruba 20 let, ovšem v tomto časovém úseku je zahrnuta i manažerská praxe mimo oblast sportu. Manažerka totiž současně vede sportovní klub a také zastupuje síť mycích a čerpacích stanic pro Jižní Moravu.

Svoji práci vykonává z kanceláře na zimním stadionu, ale často také práci vykonává doma, kvůli velkému časovému vytížení.

3.2 Analýza pozorování

Během rozhovorů jsem se snažil co nejvíce vnímat prostředí, ale i samotné chování manažerů. Některé zpozorované maličkosti mi pomohly lépe nahlédnout do každodenní rutiny dotazovaných manažerů.

○ **Manažer č. 1**

Rozhor se uskutečnil na základní škole v Jehnicích, přivítání bylo velice přátelské. Nejprve jsem byl zaveden do ředitelny základní školy, která byla v tu dobu prázdná, takže jsem v místnosti byl pouze já a dotazovaný manažer. Jelikož jsem se s dotazovaným setkal osobně poprvé, probíhal rozhovor ve formálnější podobě. Kancelář byla zařízena administrativně, což dokládaly desítky tlustých složek, které byly pečlivě uspořádány vedle psacího stolu.

Reakce na mnou kladené otázky byla pozitivní, dotyčný měl velký přehled o dané problematice a dokonce jsem se dozvěděl mnoho jiných užitečných věcí, které sice neměly příliš společného s daným tématem, ale pomohly mi nahlédnout do každodenní práce tohoto manažera.

○ **Manažer č. 2**

Protože toho manažera znám osobně již několik let, proběhl rozhovor v neformální podobě. Manažera jsem navštívil v jeho kabinetě na střední škole, kde vyučuje. Samotný kabinet slouží zároveň jako pracovna manažera, na stole leželo mnoho papírů, přesto byly pečlivě uspořádány. Na stěnách viselo mnoho diplomů a na policích stálo několik pohárů, převážně z atletických soutěží.

Rozhovor probíhal spíše formou diskuze a nálada během něj byla velice přátelská. Manažer byl velice vstřícný a poskytl mi mnoho cenných informací, ke kterým bych se za normálních okolností nedostal.

○ **Manažer č. 3**

S tímto manažer jsme už několik let dobrými přáteli, proto si na mě udělal dostatek času, aby mi odhalil své zkušenosti s metodou knowledge managementu. Na manažerovy byl viditelný energický přístup a byl naladě velice pozitivně. Důvod takto optimistického vystupování spatřuji v relativně nízkém věku manažera.

Manažer se choval velice uvolněně a byl mi velice vstřícný. Tento rozhovor také trval jednoznačně nejdelší dobu, což bylo zapříčiněno tím, že jsme v průběhu rozhovoru diskutovali i o věcech, které původně nebyly na programu rozhovoru.

○ **Manažer č. 4**

Rozhovor s manažerkou byl velmi krátký, i přesto jsem se ale dozvěděl odpovědi na všechny otázky. Manažerka byla v dobré náladě a na otázky odpovídala s velkým zaujetím pro věc. Rozhovor se uskutečnil v kancelářských prostorech zimního stadionu v Hodoníně.

Z prostředí kanceláře jsem vypožoroval, že manažerka pravděpodobně plní také funkci účetní, jelikož na jejím pracovním stole ležela spousta papírů a faktur. Manažerka byla velmi vstřícná a rozhovor se odehrál v přátelské atmosféře. Na otázky odpovídala velmi stručně, nicméně působila dojmem, že ji téma rozhovoru velmi zajímá.

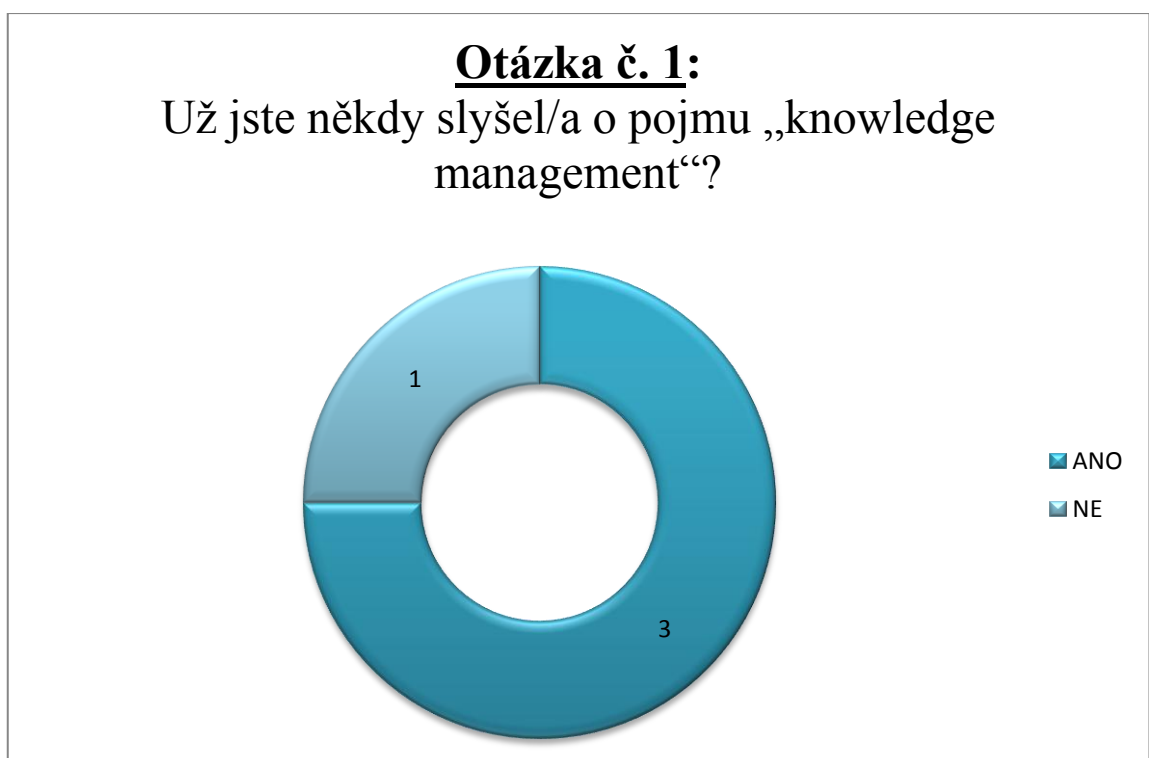
3.3 Analýza rozhovorů

Metodu rozhovoru jsem zvolil, abych se dostal do co nejbližšího kontaktu s manažery, a také abych lépe porozuměl jejich způsobům vykonávání manažerské práce. Rozhovor se mi podařilo uskutečnit se čtyřmi manažery, jednalo se o dva manažery z oblasti lehké atletiky, jednoho manažera, jehož působnost spadá do fotbalových kruhů a manažera z oblasti ledního hokeje.

Z pohledu geografického začlenění působí dva z manažerů v místě mého bydliště, tedy v Břeclavi. Jeden manažer vykonává práci v Brně a poslední působí v Hodoníně.

V rozhovoru jsem se nejprve zaměřil na získání základních informací, abych se dozvěděl něco o manažerovi samotném. Konkrétně jsem zjišťoval, jak dlouho už trvá jejich manažerská praxe, jestli mají vlastní kancelář nebo pracují z domu. Zajímal jsem se také o jejich předchozí profesi, jelikož jsem chtěl porozumět tomu, jak se k manažerské pozici dopracovali.

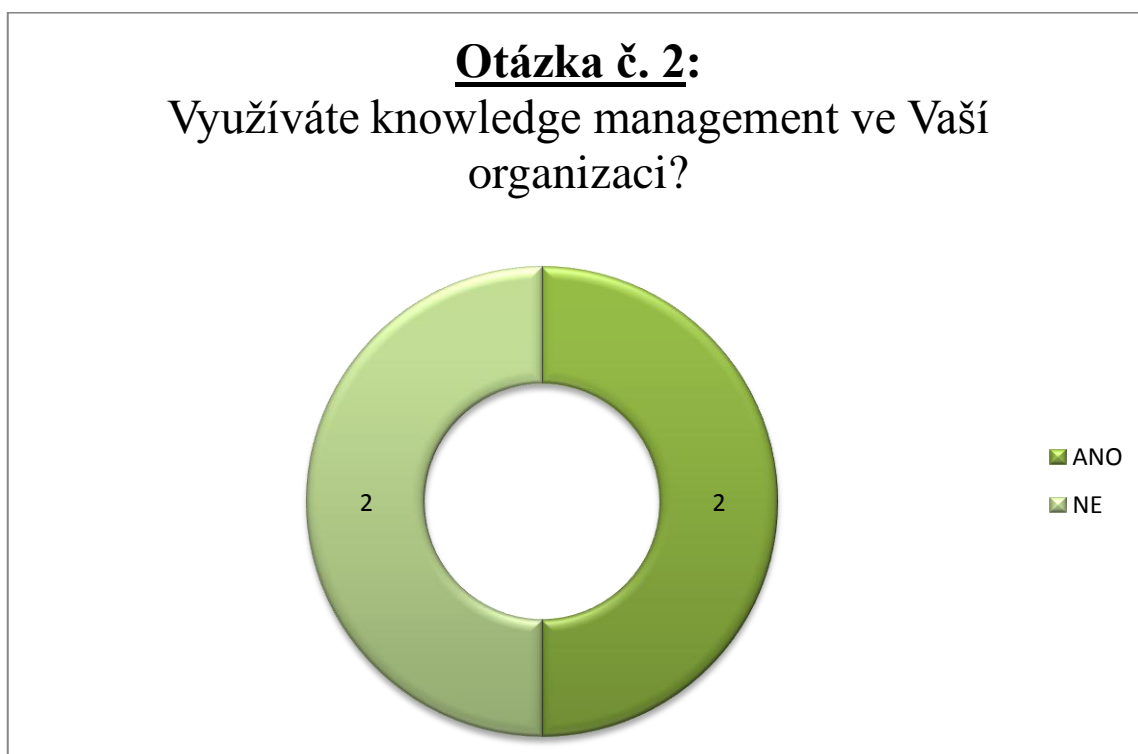
Moje první otázka (obr. č. 3) měla za úkol zjistit, zda už dotyční někdy slyšeli o této metodě. Tři manažeři mi na danou otázku odpověděli, že už se s tímto pojmem v minulosti setkali a byli dokonce velice dobře informovaní ohledně tohoto pojmu. Zbýlý jeden manažer odpověděl, že o knowledge managementu ještě nikdy neslyšel. Po následném vysvětlení, co si může pod tímto pojmem představit, projevil velký zájem o objasnění dalších informací, ohledně používání této metody v práci sportovního manažera.



Obr. č. 3: Grafické znázornění otázky č. 1 (Zdroj: vlastní zpracování)

V otázce číslo dvě (obr. č. 4) jsem zjišťoval, zda dotazovaní manažeři v jejich praxi využívají metodu knowledge managementu. Na tuto otázku odpověděli dva manažeři kladně a dva záporně. Musím ovšem zmínit, že jeden z manažerů, který používá znalostní management, musel podotknout, že knowledge management sice používá již delší dobu, ovšem několik let dříve ještě nevěděl, že se jedná právě o tuto zmiňovanou metodu. Zkrátka ještě před několika lety nebyl název knowledge management všem znám, přestože ho už dokázali používat.

V případě manažerů, kteří tuto metodu nepoužívají, se vyskytovaly různé důvody. Zatímco jeden manažer o této metodě doposud neslyšel, druhý z manažerů ji nepoužívá, protože se nedomnívá, že by pro něj mohla mít nějaký zvlášť pozitivní přínos.

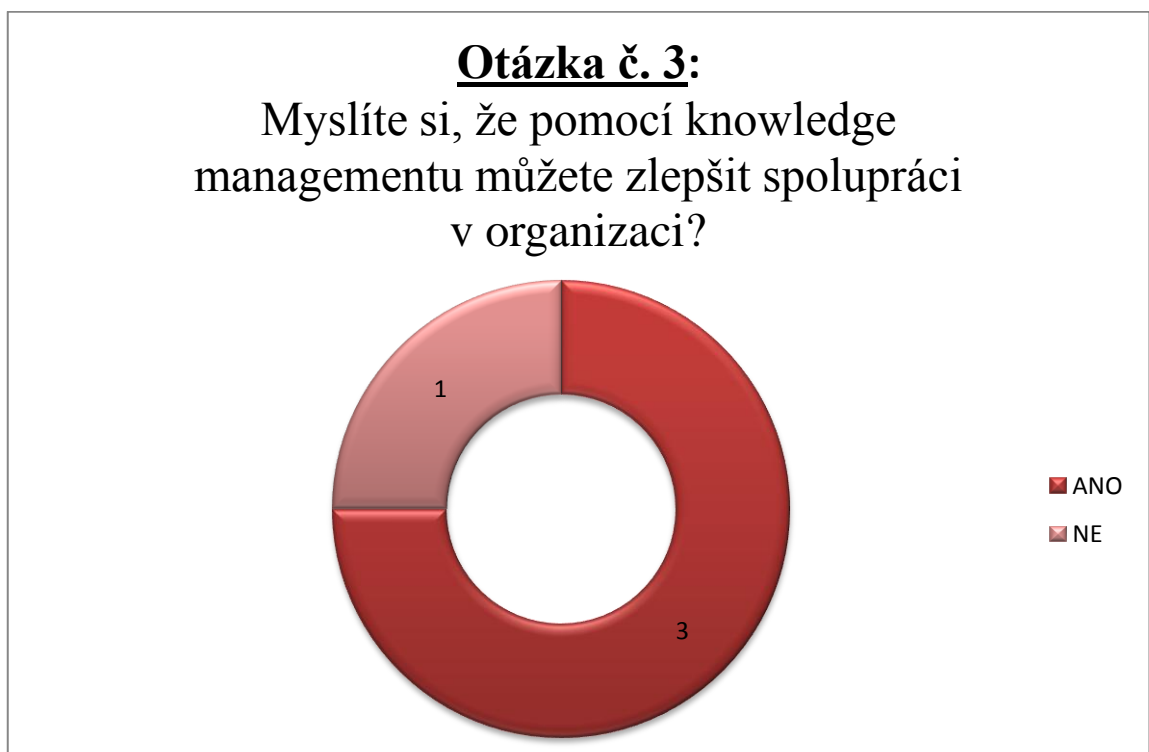


Obr. č. 4: Grafické znázornění otázky č. 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Dále jsem zjišťoval, jestli si dotazovaní manažeři myslí, že knowledge management může zlepšit spolupráci v jejich sportovní organizaci (obr. č. 5). Tři manažeři si myslí, že knowledge management může komunikaci v organizaci skutečně zlepšit, dva z těchto

manažerů ho již hlavně z tohoto důvodu používají. Třetí z těchto manažerů tuto metodu zatím nepoužívá z toho důvodu, že se s ní doposud nesešel, ale je toho názoru, že tato metoda by mohla být pro spolupráci v jeho organizaci do jisté míry přínosná. Poslední z manažerů, ač je ohledně této metody dobře informovaný, si nemyslí, že by se zavedením knowledge managementu do práce v jeho organizaci nastala změna k lepšímu.

Komunikace je bezesporu pro každý pracovní tým velice důležitá, jestliže spolupracovníci mezi sebou dostatečně nekomunikují, může dojít k nedorozuměním, která mohou být velmi nepříjemná. Navíc nízká úroveň komunikace lidí v jednom pracovním týmu vede ke špatným vztahům mezi zaměstnanci, z čehož plyne nepřilíš dobrá atmosféra v dané skupině spolupracovníků.

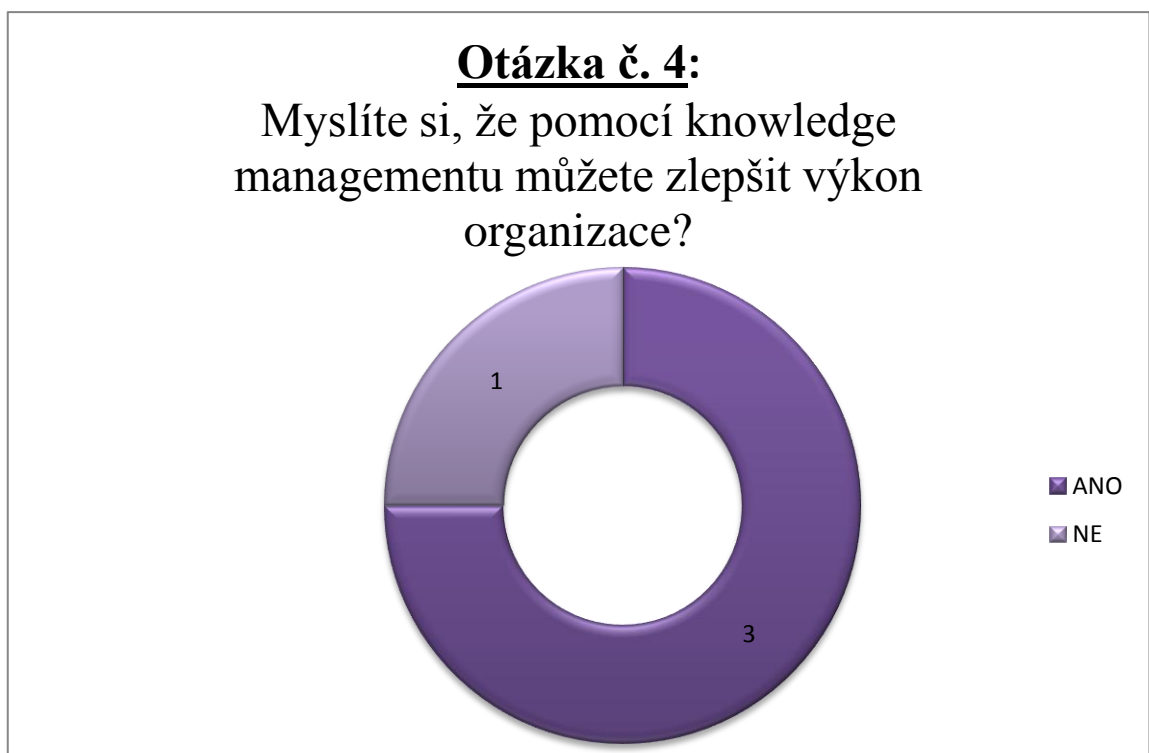


Obr. č. 5: Grafické znázornění otázky č. 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

V další otázce jsem chtěl zjistit, zda si manažeři myslí, že pomocí knowledge managementu mohou zvýšit výkon dané organizace (obr. č. 6). Na tuto otázku

odpovídali manažeři téměř totožně, jako na otázku předcházející. Tři manažeři (ti stejní jako u otázky č. 3), si myslí, že výkon organizaci lze zlepšit pomocí používání knowledge managementu.

Znovu ten stejný manažer si nemyslí, že pomocí knowledge managementu lze zlepšit výkon organizace. V tomto případě s ním tak trochu souhlasím, osobně považuji knowledge management spíše za záležitost psychologické stránky. Zcela jistě má velký vliv na spolupráci a vztahy na pracovišti, ale na výkon už takový vliv dle mého názoru nemá.

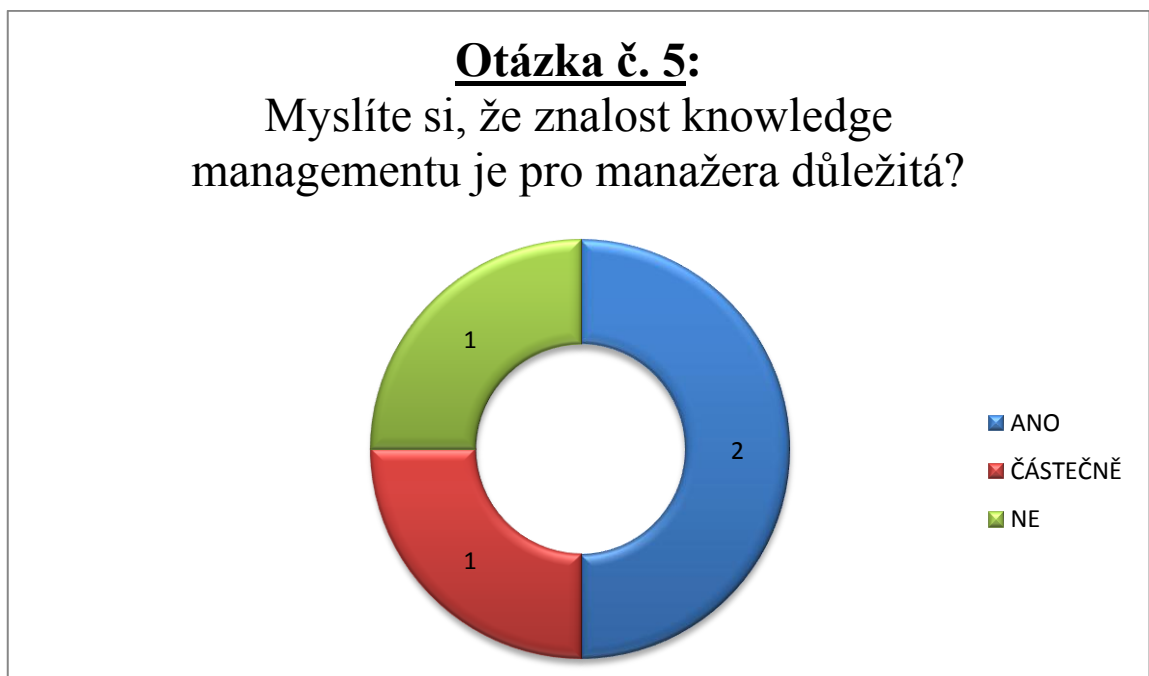


Obr. č. 6: Grafické znázornění otázky č. 4 (Zdroj: vlastní zpracování)

K zajímavým zjištěním jsem se dopracoval v páté otázce (obr. č. 7), ve které jsem se manažerů ptal, jestli si myslí, zda je znalost knowledge managementu pro manažery důležitá. Nejčastějším argumentem bylo, že knowledge management manažerům může ušetřit spoustu času. Jak tomu v dnešní době často je, funkce manažera (ať už sportovní nebo podnikový), bývá často spojována s velkým časovým vytížením. Z toho lze vydedukovat, že manažeři jsou v časovém presu a snaží se ušetřit čas jakýmkoliv

způsobem. Předchozí tvrzení dokládá odpověď jednoho manažera, který je kvůli mnoha různým aktivitám, ať už se jedná o práci, doktorandské studium nebo nespočet absolvovaných školení, časově velmi vytížený. Z tohoto důvodu je pro něj velmi přínosné, když může jakýmkoliv způsobem ušetřit i nepatrné množství času. A to se dle jeho názoru díky využití knowledge managementu při jeho práci také daří.

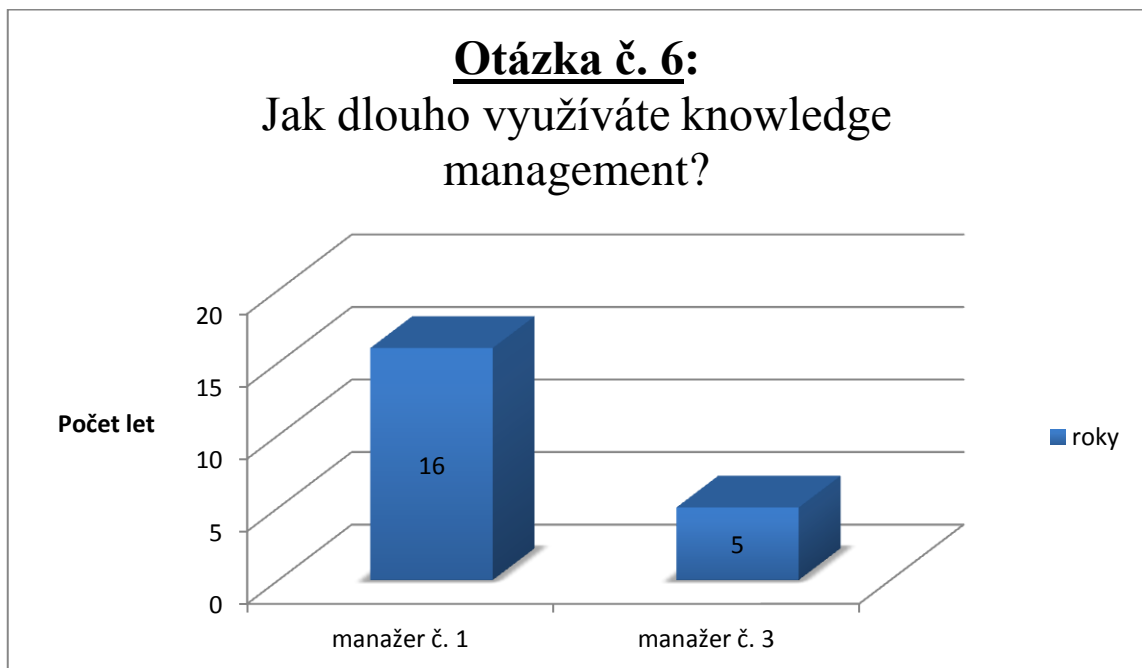
Nicméně poněkud nejednoznačné odpovědi se mi dostalo v případě manažera, který odpověděl, že metodu využívá jen částečně. Vyskytla se i odpověď, kdy manažer nepovažuje znalost knowledge managementu při práci manažera za důležitou. Svoji odpověď zdůvodňuje tím, že on sám jako manažer a trenér pracuje úspěšně už řadu let, a přesto tuto metodu nikdy nevyužíval. Přiznává, že by to mohl být zajímavý prvek ve vykonávání jeho práce, ale považuje se za manažera z tzv. „staré školy“ a dodává, že když něco dobře funguje, není potřeba to měnit. S tímto tvrzením nesouhlasím z toho důvodu, že tomuto manažerovi je 51 let a nemyslím si, že v takovém věku je zavedení inovativních metod do práce manažera zbytečné. Vždyť v dnešní době může manažer vykonávat svoji práci do daleko vyššího věku, v oblasti sportu dnes přece nejsou sedmdesátiletí manažeři výjimkou.



Obr. č. 7: Grafické znázornění otázky č. 5 (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka číslo šest měla za úkol zjistit, jak dlouhou dobu manažeři metodu knowledge managementu využívají (obr. č. 8). Jelikož jeden z těchto manažerů tuto metodu ve své práci nevyužívá, odpověď na tuto otázku se ho netýkala. Manažer číslo jedna konstatoval, že metodu využíval již v začátcích své manažerské praxe, ale tenkrát ještě nebyla tato metoda známá pod dnešním názvem. Je tomu tedy už 16 let, co tento manažer začal využívat tuto metodu.

Manažer č. 3 patří podle svého nízkého věku do skupiny mladých manažerů, na rozdíl od zbylých dvou manažerů se s metodou znalostního managementu setkal už během svého vysokoškolského studia. A tudíž tuto metodu aplikuje od samotných začátků své manažerské praxe, což je doba asi 5 let.

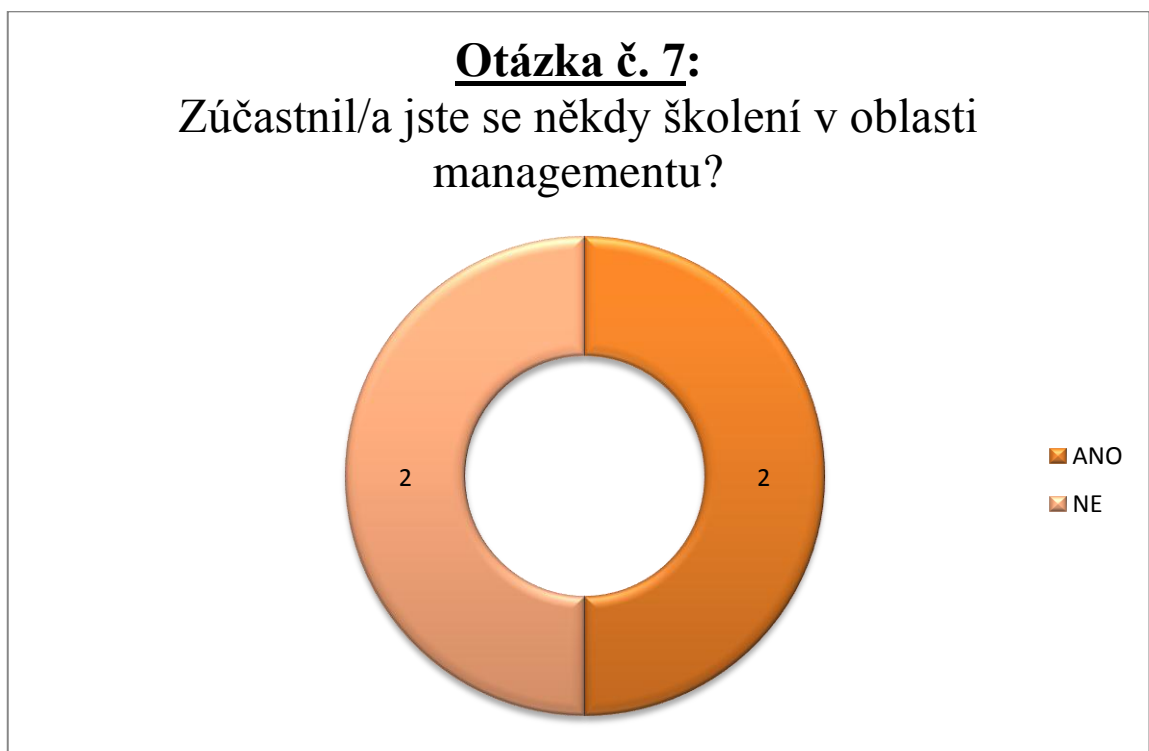


Obr. č. 8: Grafické znázornění otázky č. 6 (Zdroj: vlastní zpracování)

V poslední otázce jsem se ptal, zda se manažeři v minulosti zúčastnili jakéhokoliv školení v oblasti managementu (obr. č. 9). Manažer č. 1 se v minulosti účastnil několika takových školení, jednalo se např. o školení v oboru time managementu, za účelem zefektivnění využití času a také školení, které mělo poskytnout více informací ohledně čerpání dotací pro organizaci.

Manažer č. 2 se v minulosti zúčastnil školení pouze v oboru trenérství, jednalo se o trenérské školení Metodické komise Českého Atletického Svazu. Dále absolvoval školení pro rozhodčí atletiky, ale jinak žádné školení v oblasti managementu neabsolvoval. Jeho odpověď byla tedy záporná.

Nejmladší z manažerů (manažer č. 3) se různých školení v oblasti managementu účastní neustále. U tohoto manažera je patrná touha dalšího manažerského růstu, což považují u manažerů za velmi důležité. Především u mladých manažerů by měla být viditelná snaha o neustálé vzdělávání se v dané oblasti. Navíc na těchto školeních manažeři mohou získat zajímavé kontakty, které jim v budoucnu mohou být užitečné.



Obr. č. 9: Grafické znázornění otázky č. 7 (Zdroj: vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Zásadní problém spatřuji v tom, že většina sportovních manažerů u nás vykonává současně dvě odlišné práce najednou. Tím mám na mysli trenérskou funkci a funkci sportovního manažera, v takovém případě jsou to tedy spíše trenéři, většinou bez ekonomického vzdělání a jejich manažerské schopnosti nedosahují potřebné úrovně. To je obrovský rozdíl v porovnání s vyspělejšími zahraničními státy, kde každý zastává jen jednu funkci a věnuje se jí naplno. Je třeba, aby kluby samotné zvážily, jestli je tato forma organizační struktury pro ně výhodná. Přece je mnohem efektivnější mít na dva zcela odlišné typy práce dva schopné zaměstnance, namísto jednoho.

Z výsledků rozhovoru vyplynulo, že řada sportovních manažerů knowledge management využívá, aniž by o tom věděla. Jedná se sice o relativně moderní metodu, ovšem její přítomnost v práci manažerů se vyskytovala už před několika desítkami let. Problém spočíval v tom, že u samotných manažerů nebyl tento pojem správně pojmenován. Ovšem díky logickým postupům při vykonávání práce sportovního manažera, se manažeři samotní naučili s metodou knowledge managementu pracovat, aniž by znali jakékoliv teoretické poznatky z této oblasti. Je tedy zřejmé, že většinu sportovních manažerů žene dopředu touha učit se stále novým metodám, které mohou mít na jejich práci pozitivní vliv.

I přesto se ale vyskytují i manažeři, kteří se odmítají učit novým inovativním metodám, včetně knowledge managementu. Většinou se jedná o manažery starší, kteří si už po letech praxe zvykli na svůj způsob vykonávání práce. Ovšem sportovní management se stejně jako ostatní vědy rychle rozvíjí a některé starší metody již nemusí být tak efektivní jako dříve. Proto by měli takoví sportovní manažeři zvážít, jestli už není čas vybrat si svého mladšího nástupce a postupně jej zaškolovat, aby mohl poté plně převzít jejich práci.

U mladých manažerů je situace o poznání lepší a knowledge management často využívají. Ovšem důvodem zavádění jeho prvků do jejich práce je logika postupů, nikoliv teoretické znalosti z této oblasti. Právě kvůli tomu bych navrhoval, aby se

s touto metodou dostali do styku už ve školách a rozvinuli jak teoretické, tak i praktické znalosti ohledně využívání knowledge managementu.

V neposlední řadě bych navrhoval zavedení školení pro manažery. Hlavně u mladých nebo začínajících manažerů by mělo školení smysl. Předpokládám, že cesta vzdělávání mladých manažerů, by byla i nejpříjemnější pro zavedení těchto inovativních metod do praxe a do širokého podvědomí sportovního managementu. Navíc u těchto mladých manažerů je touha po vzdělání daleko vyšší než u manažerů starších.

Problém by mohl nastat v motivaci manažerů se takového školení zúčastnit. Především manažeři menších sportovních klubů nejsou za svoji práci mnohdy patřičně oceněni nebo dokonce práci vykonávají zadarmo. V takových případech by určitě měl klub toto školení zaplatit, případně alespoň částečně finančně vypomocet manažerovi. Nelze očekávat, že každý sportovní manažer má možnost investovat nemalou částku do svého vzdělání.

Tak jako ostatní oblasti managementu, tak i sportovní management se neustále vyvíjí. Bohužel na rozdíl od jiných oblastí managementu ve sportovním managementu se nesečkáme s přílišnou snahou na tyto změny reagovat. Mnozí sportovní manažeři ve své práci nečiní po dlouhé roky žádné změny. Krokem vpřed by bez pochyb bylo seznámit sportovní manažery s možnostmi, jak vykonávat manažerskou práci efektivněji, případně má smysl dát manažerům na vědomí, že v posledních letech se vyskytlo mnoho inovativních metod, které celou tuto oblast sportovního managementu posunuly na jinou úroveň.

Bohužel, co se týče vzdělávání sportovních manažerů u nás, je situace velmi neuspokojivá. Žádné školení a kurzy téměř neexistují, přitom sportovní manažeři vykonávají téměř shodnou práci jako manažeři podnikoví. Tímto problémem by se měly zabývat především sportovní kluby, pro které tito manažeři pracují. Nabízí se zde možnost spolupráce některých klubů, za cílem navýšení praktických znalostí svých sportovních manažerů.

Hlavní prioritou pro všechny sportovní manažery by měla být neustálá snaha vzdělávání se a navyšování svých znalostí v oboru sportovního managementu. Jestliže se podaří naplnit tento předpoklad, je z poloviny vyhráno. Na prvním místě musí být patrná snaha ze strany manažerů a až poté nastupuje úloha sportovních klubů.

Tak jako tomu je i v ostatních vědních disciplínách je potřeba i ve sportovním managementu neustále něco obměňovat a přicházet stále s novými metodami, které budou alespoň nějakou chvíli účinné, protože se sportovní management stejně jako ostatní vědní disciplíny neustále vyvíjí.

5 ZÁVĚR

Cíl práce byl splněn, na základě analýzy odborné literatury a studia dokumentů jsem sestavil rozhovor, oslovil jsem sportovní manažery a provedl jsem s nimi pozorování a rozhovor.

Odpověď na výzkumnou otázku práce zní: Rozvoj manažerských přístupů ve sportovních organizacích je mnohem pomalejší, než je tomu například v průmyslové sféře. Změna může nastat v situaci, kdy se budou sportovní manažeři dále vzdělávat. Navrhoval bych tedy zavést školení, kde by manažerům byly předneseny nové poznatky z oblasti sportovního managementu. V zájmu sportovních klubů samotných je, aby se jejich manažeři na podobných školeních a kurzech dále vzdělávali.

I přesto, že si toho mnohdy nejsou sportovní manažeři vědomi, knowledge management často využívají. Důvodem ovšem nejsou teoretické poznatky, ale logika postupů při jejich práci. Požadované znalosti ohledně knowledge managementu a dalších inovativních metod by mohli získat na školeních a kurzech, bohužel ale takové formy vzdělávání v této oblasti u nás téměř neexistují.

Další možností rozšíření této metody do práce sportovních manažerů by bylo zavedení knowledge managementu do vzdělávání mladých manažerů. To znamená, že by se manažeři už během studií seznámili s možnostmi, jak využívat knowledge management v manažerské praxi.

Sportovní management v posledních letech prošel velkými změnami, především došlo k zásadnímu navýšení zisků u profesionálních klubů. Nicméně stále je zde velký potenciál ke zlepšení, ten vidím hlavně ve zlepšení využívání znalostí a obecně v práci se znalostmi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné dokumenty:

1. BAČÍK, P., 2008. *Znalostní management*, Brno. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.
2. BROŽOVÁ, H., M. HOUSKA a kol., 2011. *Modelování znalostí*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 230 s. ISBN 978-80-7431-069-0.
3. BUREŠ, V., 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
4. COLLISON, Ch. a G. PARCEL, 2005. *Knowledge management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
5. ČÁSLAVOVÁ, E., 2009. *Management a marketing sportu*. 1. vydání Praha: Olypia, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. DAVENPORT, T. a L. PRUSAK, 1998. *Working Knowledge*. Harvard business school press, 199 s. ISBN 0-87584-655-6.
7. DRUCKER, P., 1993. *Postkapitalistická společnost*. 1. vydání. Praha: Management Press, 197 s. ISBN 80-85603-31-4.
8. HANZELKOVÁ, A., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
9. HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK, 2006. *Základy ekonomie sportu*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
10. HODAŇ, B., 2000. *Tělesná kultura – sociokulturní fenomén: východiska a vztahy*. Univerzita Palackého v Olomouci, 152 s. ISBN 80-244-0201-7.
11. HODAŇ, B., 2007. *Sociokulturní kinantropologie II*. Univerzita Palackého v Olomouci, 215 s. ISBN 978-80-244-1826-1.
12. KALMAN, M., Z. HAMŘÍK a J. PAVELKA, 2009. *Podpora pohybové aktivity pro odbornou veřejnost*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 172 s. ISBN 978-80-254-5965-2.
13. MLÁDKOVÁ, L., 2004. *Management znalostí v praxi*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 155 s. ISBN 80-864-1951-7.

14. SCHARLAU, Ch., 2008. *Techniky vedení rozhovoru*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 208 s. ISBN 978-80-247-2234-4.
15. SYNEK, M., 2011 *Manažerská ekonomika*. 5. vydání. Praha: Portál, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
16. TRUNEČEK, J., 2004. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
17. VEBER, J., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
18. VYMĚTAL, J., A. DIAČIKOVÁ a M. VÁCHOVÁ, 2005. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 399 s. ISBN 80-86920-01-1.

Elektronické zdroje:

19. CHYTKOVÁ, D a ČERNÝ M., 2012 Znalostní a informační management. *Inflow.cz*. [online]. ©2007-2013 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/znalostni-informacni-management>
20. GRUBLOVÁ, E., 2009. Základy znalostního managementu. In: *Ekonomická fakulta Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava* [online]. Ostrava: 2009 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2009-01/07%20Grublova/Grublova.pdf>
21. MAREŠOVÁ, P., 2010. Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích. In: *Časopis E+M ekonomie a management*. [online]. Technická univerzita v Liberci: 2010. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826767_099d/10_maresova.pdf
22. URBANEK, S., 2011. Knowledge Management: Definition, history, presence. In: *Knowledge management introduction lecture slides* [online]. Published in Nov. 01, 2011. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/Stiivi/knowledge-management-lecture-1-definition-history-and-presence>
23. WIIG, K. Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History. In: *Knowledge research institute* [online]. Scheduled for publication Fall, 1999 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: http://www.krii.com/downloads/km_emerg_discipl.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Pyramidová hierarchie uvedených pojmů (Zdroj: www.inflow.cz)	17
Obr. č. 2: Ledovec explicitních a tacitních znalostí (Zdroj: vlastní zpracování).....	20
Obr. č. 3: Grafické znázornění otázky č. 1 (Zdroj: vlastní zpracování)	37
Obr. č. 4: Grafické znázornění otázky č. 2 (Zdroj: vlastní zpracování)	38
Obr. č. 5: Grafické znázornění otázky č. 3 (Zdroj: vlastní zpracování)	39
Obr. č. 6: Grafické znázornění otázky č. 4 (Zdroj: vlastní zpracování)	40
Obr. č. 7: Grafické znázornění otázky č. 5 (Zdroj: vlastní zpracování)	41
Obr. č. 8: Grafické znázornění otázky č. 6 (Zdroj: vlastní zpracování)	42
Obr. č. 9: Grafické znázornění otázky č. 7 (Zdroj: vlastní zpracování)	43

Příloha č. 1: Rozhovor

Úvodní představení manažera:

Věk:

Pohlaví:

Délka praxe v managementu sportu:

Jaká byla Vaše předchozí profese?

Máte kancelář nebo pracujete doma?

V oblasti jakého sportu působíte?

Otázky:

1. Už jste někdy slyšel/a o pojmu „knowledge management“?
2. Využíváte knowledge management ve Vaší organizaci?
3. Myslíte si, že pomocí knowledge managementu můžete zlepšit spolupráci v organizaci?
4. Myslíte si, že pomocí knowledge managementu můžete zlepšit výkon organizace?
5. Myslíte si, že znalost knowledge managementu je pro manažera důležitá?
6. Jak dlouho využíváte knowledge management?
7. Zúčastnil/a jste se někdy školení v oblasti managementu?