



## Management znalostí a řízení lidských zdrojů



### Management znalostí?

- n Za posledních několik let ve velkých korporacích světa přímo explodoval zájem o intelektuální kapitál a management znalostí.
- n V řadě velkých firem vznikla nová funkce manažera znalostí.
- n Znalosti se staly natolik důležitým faktorem podnikání, že firmy, které nejeví zájem o management svých znalostí, vypadají tak, jakoby jim byl lhostejný předmět jejich podnikání.

## Znalostní aktiva

- n V jádru této koncepce je zjištění, že hmotná aktiva organizace - peníze, půda, budovy, stroje a další aktiva zanesená v účetních knihách - jsou méně cenná než nehmotná / znalostní aktiva zpravidla nezachycená v účetních systémech.
- n Ani zdaleka nejde jen o takzvaná tvrdá nehmotná aktiva (držení zaregistrovaných průmyslových práv). Patří sem také
  - n dovednosti,
  - n schopnosti,
  - n zkušenosti a
  - n znalosti.
- n Taková aktiva předurčují úspěch nebo neúspěch firmy. Jejich charakteristickým znakem je, že obvykle neexistuje žádný systematický způsob, jak je identifikovat, získávat, udržovat a využívat.

## Intelektuální kapitál

V roce 1988 zformuloval švédský podnikatel v oblasti poradenství Sveiby koncepci intelektuálního kapitálu firmy.

Znalostní aktiva viděl ve třech oblastech:

- n v kompetencích a schopnostech zaměstnanců,
- n v interní struktuře (patenty, modely, počítačové a administrativní systémy) a
- n v externí struktuře (obchodní značky, pověst na veřejnosti, vztahy se zákazníky a dodavateli).

- n Tím, že Sveiby popsal prvky a strukturu intelektuálního kapitálu, vytvořil možnost tento kapitál řídit.
- n Sveibyho model je dodnes stále aktuální, i když se většinou používá nová terminologie.
- n Pojem intelektuální kapitál se definuje jako organizované znalosti, které lze použít k vytváření bohatství.

## Organizované znalosti

ještě nejsou samotná data a nesouvislé prvky know-how.

- n Znalostní aktiva umožňují transformovat materiál (fyzický nebo znalostní) do něčeho cenného.

## Tři formy intelektuálního kapitálu

Většina analytiků se shoduje na členění intelektuálního kapitálu do tří forem:

- n Lidský kapitál
- n Strukturní kapitál
- n Zákaznický/vztahový kapitál

## Lidský kapitál

(Human capital) jsou

- n dovednosti,
- n kompetence,
- n schopnosti jednotlivců a skupin lidí, které jsou potřeba k tomu, aby se zákazníkům dodaly určité hodnoty.



Patří sem vše - od tvrdých technických dovedností až po měkké dovednosti a schopnosti jako je třeba umění získávat zákazníky a prodávat.

Sdílené dovednosti jsou přinejmenším tak cenné, jako individuální talenty lidí.

Do lidského kapitálu firmy nepatří dovednosti a schopnosti, které nejsou použitelné při tvorbě hodnot pro zákazníky firmy.

## Strukturní kapitál

(Structural capital) jsou

- n zaregistrované patenty,
- n modely,
- n počítačové a administrativní systémy, neboli znalosti přidávající na tvorbě hodnot, které jsou bez diskuse vlastnictvím firmy.
- n Patří sem například software na podporu rozhodování, který manažerům pomáhá zpracovávat data, rozhodovat a řídit.
- n Jedním z procesů managementu znalostí je přeměna lidského kapitálu - který je obvykle jen v hlavách několika lidí - na strukturní kapitál s cílem co neširšího sdílení znalostí.



## Zákaznický/vztahový kapitál

(Customer Capital) V této souvislosti nejde jen o

- n vztahy se zákazníky, ale i
- n dodavateli,
- n spojenci a
- n partnery.



Jednou z forem tohoto kapitálu je loajalita zákazníků, věrnost uživatelů firemní značky.

Cokoli cenného, co se zástupci firmy naučí z vývoje vztahů s obchodními partnery, je součástí tohoto kapitálu.

## Management znalostí a podnikání



n **Nové myšlenky o významu znalostí pro firmu nevznikly jenom ve Švédsku. Ve stejné době se v Japonsku Ikujiro Nonaka začal zabývat otázkou, jak podnikatelské organizace vytvářejí znalosti.**



n **V USA se odborníci na umělou inteligenci učili, jak přeměnit lidské znalosti a zkušenosti na software. Znalosti se staly natolik důležitým faktorem podnikání, že firmy, které neměly zájem o management znalostí, se jevíly tak, jakoby jim byl lhostejný předmět jejich podnikání.**

n **V USA, kde vznikl oslnivý sektor informačních technologií, dominují v oblasti znalostního managementu agresivní, tvořiví dodavatelé softwarových produktů a znalostních databází.**

## Evropský přístup



- n *Firmy se zpravidla snaží uzpůsobit znalostní management svým specifickým potřebám.*
- n *Evropský přístup k intelektuálnímu kapitálu začíná specifickými strategickými výzvami a problémy, pak se na ně pohlíží z perspektivy znalostí a nakonec se hledá vhodné řešení.*
- n *Síla evropského přístupu k managementu znalostí je v tom, že chápe znalosti v těsné vazbě k tvorbě užitečných hodnot.*
- n **Znalosti nejsou aktiva, pokud se nepodílejí na tvorbě hodnot.**
- n *Myšlenky systematicky řídit a využívat znalosti a zkušenosti se chytly prozíravé korporace po celém světě. Vidí v ní dobrý nástroj k růstu zisku.*

## **Principy managementu znalostí:**

- n Je důležité dostat lidi dohromady a umožnit jim volně komunikovat. Teprve potom má smysl začít budovat věci na podporu mezilidské komunikace a sdílení znalostí jako jsou elektronické sítě. Nejhorší, co můžete udělat, je vytvořit velké skladiště znalostí bez lidí.
- n Management znalostí a znalostní aktiva nejsou cílem samy o sobě. Pokud zde není proces, který by propojil využití znalostí s řešením aktuálních úkolů a potřeb i s realizací strategie, jsou znalosti bez užitku.

## **Vedení každé organizace by si mělo klást otázky:**

- n Které znalosti vlastně potřebujeme pro efektivní chod naší organizace?
- n Jaké znalosti budeme potřebovat v budoucnosti, abychom obstáli na trhu?
- n Jak si můžeme osvojit to, co už máme?
- n Jak lze systematicky zachytit a uspořádat pro účely využití to, co je v podnikových databázích a co je dostupné na internetu?
- n Jak učinit společné znalosti z toho, co znají jen někteří jednotlivci v organizaci nebo jednotlivé úseky?

## Management znalostí

- n je praktická disciplína, vzniklá v praxi a je s praxí silně svázaná.
- n Vzhledem k tomu, že nositeli znalostí jsou lidé můžeme zařadit procesy spojené s managementem znalostí mezi procesy spadající do oblastí řízení lidských zdrojů.
- n Rozvoj a efektivní využívání takzvaného intelektuálního kapitálu ovlivňuje klíčovým způsobem samotnou existenci organizace.

## Management znalostí

- n je záměrná činnost, jejímž smyslem je zabezpečit, aby praví lidé v organizaci měli v pravou chvíli správné znalosti.
- n Představuje soubor metod a postupů umožňujících manažerům řídit znalosti, které jsou v jejich organizaci k dispozici nebo které může organizace získat.



## Na výkony organizace mají vliv dva okruhy znalostí:

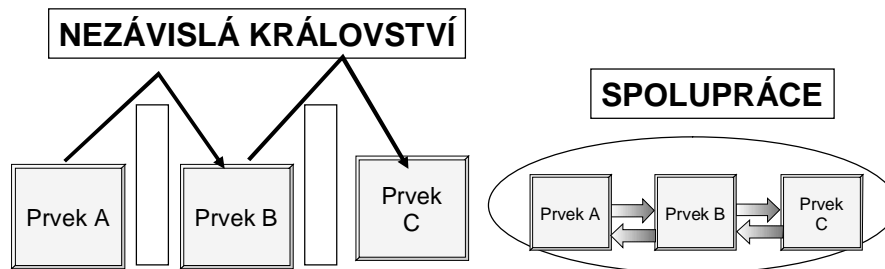
- n Nejde pouze o zjevné, explicitní znalosti ve formalizované, zaznamenané formě, pro něž se používá termín **informace**.
- n Vedle informací, které mohou mít podobu zpráv, reportů, dokumentů, finančních výkazů, statistických výstupů z procesů a podobně, existují v každé organizaci ještě znalosti skryté, neformalizované, které se nacházejí v hlavách lidí a nemusí být pouze výsledkem studia, ale i zkušenosti, intuice nebo mohou souviset se zručností jednotlivců.

## PRAXE

- n Praxe ukazuje, že celkem jednoduchý požadavek vyjádřený v definici managementu znalostí, je docela obtížné splňovat bez problémů a zádrhelů.
- n Většina organizací přistupuje ke znalostem spíše intuitivně a nevhodným způsobem.
- n I řízení znalostí probíhá mnohde jen v kampaních vyvolaných naléhavou potřebou spojenou s významnou zakázkou nebo auditem a podobně.
- n Pomine-li naléhavost, usnou i opatření, která byla zavedena.
- n Další komplikací managementu znalostí bývá špatná komunikace uvnitř organizace, kdy jednotlivá pracoviště nebo i zaměstnanci mají tendenci skrývat své znalosti před ostatními.

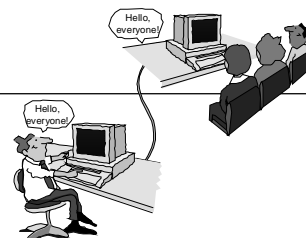
## Vzájemná provázanost systému

n Mezi jednotlivými součástmi systému existuje téměř neomezená soustava vzájemných provázaností.



## Konkurence v organizaci poškozuje systém

- n Každý systém jehož výsledkem je situace prohra/výhra, ztrácí efektivnost.
- n Optimalizace systému by měla být základem pro jednání mezi pracovníky, divizemi, odděleními a vedením.
- n Každý by vyhrával.



## PRAXE

- n Každý, kdo někdy popisoval nějaký proces, poznal, že není jednoduché skutečně odhalit, co a jak pracovníci dělají.
- n Pomineme-li situaci, kdy se někteří zaměstnanci snaží své znalosti úmyslně zatajit, stává se, že z mapování činnosti vypadnou některé důležité detaily, jen proto, že si jejich vykonavatelé neuvědomili jejich důležitost.
- n Zkušenosti s řízením kvality také hovoří o příkladech, kdy jeden pracovník dělá určitou operaci výrazně lépe než ostatní spolupracovníci, ale nikomu se nepodařilo zjistit proč a proto selhaly pokusy naučit to i ostatní.

## Přínosy managementu znalostí

Organizace, která cíleně řídí své znalosti je mnohdy překvapena, kolik toho ví a zná a co všechno ví a zná.

Zkušenosti z podniků dosvědčují, že pomocí řízení znalostí lze velmi rychle zvýšit:

- n produktivitu,
- n zisk,
- n flexibilitu,
- n kvalitu výrobků nebo služeb.



Spolu s tím můžete snižovat ztráty v oblastech plýtvání časem, materiálem, lidskými zdroji a podobně.

## Co je podstatné

- n řízení znalostí mnohdy nevyžaduje velké investice a i malé investice mohou přinést velké a rychlé výsledky.
- n Zde si uvědomme, že řízení znalostí není závislé pouze na drahých počítačových systémech, ale mnohdy přináší výsledky efektivnější využití stávajících prostředků a zdokonalení organizačních a mezilidských vztahů.

## Důležité upozornění:

- n Znalosti nejsou informace.
- n Znalosti nejsou vědět co, ale vědět jak.
- n Zavádění managementu znalostí není totožné se zaváděním počítačového informačního systému. I když počítačový informační systém může být součástí managementu znalostí.
- n Znalost je něco jako informace v akci.
- n Management znalostí je založen na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí – lidmi.

### **Management znalostí v organizaci se zabývá následujícími okruhy:**

- n Vytyčování priorit při získávání znalostí vzhledem k podnikatelským a jiným cílům organizace.
- n Cíleným vytvářením znalostí uvnitř organizace.
- n Získáváním znalostí pro organizaci z vnějšího prostředí.
- n Řízením znalostních pracovníků.
- n Organizací informačních kanálů a sítí pro přenos znalostí uvnitř organizace.
  
- n Ochranou organizačních znalostí.

### **Management znalostí:**

1. je založen na kontinuálním učení,
2. vychází z praxe a je pevně spojen s praktickými činnostmi,
3. nezávisí na technologii – znalosti jsou uloženy v lidských hlavách a ne v počítačovém systému. Chceme-li pracovat se znalostmi, musíme pracovat především s lidmi.
4. management znalostí je v souladu s vývojem požadavků na uspořádání a řízení organizací. Nové struktury se vyznačují větší flexibilitou a ve větší míře využívají týmovou práci a projekty, často jsou procesně orientované a znalosti jsou v těchto strukturách zcela zásadním prvkem.

## Výhody managementu znalostí pro management organizace

Co management znalostí manažerům nabízí?

1. Umožní jim uvědomit si, co představuje znalost, a otevře jim tak cestu k jejímu řízení.
2. Strategie řízení znalostí pomohou – určit, s jakou formou znalostí jejich organizace pracuje a vyloučí nákladné investice do systémů, které se pro ni nehodí.
3. Pomůže vytipovat klíčové znalostní pracovníky, dříve než sami odejdou a organizace si až pozdě uvědomí, že pro ni byli klíčoví. (To, jestli je zaměstnanec znalostním pracovníkem, nemusí mít nic společného s jeho funkčním postavením ani s jeho vzděláním.)
4. Umožní identifikovat, kde se v organizaci nacházejí znalosti důležité pro její fungování – když pak podnikové vedení řeší nějaký problém, nemusí tyto znalosti pracně hledat a je si jich vědomo.
5. Pomůže zprůchodnit komunikační cesty pro přelévání znalostí mezi jednotlivými útvary.
6. Dá k dispozici nástroje pro řízení znalostí a intelektuálního kapitálu v organizaci.

## Co management znalostí manažerům nevyřeší:

- n Nezajistí plnou kontrolu nad znalostmi v organizaci.
- n Plnou kontrolu a moc nad znalostními pracovníky.
- n Jednoznačný přístup ke znalostem.
- n Stoprocentní úspěch při řešení rozhodovacích problémů.
- n Vděk nadřízených.
- n Uznání podřízených

## Přínosy managementu znalostí pro organizaci:

1. **Roste inovativní schopnost firmy** – firma lépe využívá své pracovníky i znalosti, získává efektivněji nové dovednosti, lépe se vytvářejí nové výrobky a služby a zvyšuje se kvalita toho co firma produkuje.
2. **Zlepšuje se schopnost firmy reagovat na nové podněty** – to se projevuje růstem flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování, snížením zeměpisných překážek a omezení, větším sdílením skrytých znalostí a zlepšením schopnosti učení se v organizaci.
3. **Zlepšuje se orientace firmy na zákazníky** – firma si snadněji zákazníky získává a dokáže si je udržet. Je schopna lépe a rychleji reagovat na změny požadavků na produkty.
4. **Zlepšují se dodavatelské sítě** – zvyšuje se efektivita dodavatelských řetězců, zdokonaluje se logistický systém, dodavatelsko odběratelské vztahy se zlepšují a trhy jsou lépe udržitelné.
5. **Roste takzvaná vnitřní kvalita** – roste provozní efektivita, procesy jsou flexibilnější při zavádění inovací, zlepšuje se pracovní morálka a loajalita zaměstnanců k organizaci.



### **Znalostní aktiva (intelektuální kapitál)**

- n na rozdíl od hmotných aktiv organizace (peníze, půda, budovy, stroje a další aktiva zanesená v účetních knihách) existují v každé organizaci nehmotná aktiva, která zpravidla nejsou zachycena v účetnictví.
- n Může jít o takzvaná **tvrdá nehmotná aktiva** (držení zaregistrovaných průmyslových práv) anebo
- n **měkká nehmotná aktiva mezi něž patří**
  - n dovednosti,
  - n schopnosti,
  - n zkušenosti a
  - n znalosti.
- n Se znalostními aktivy souvisí také kvalita personálu a kvalita podnikové infrastruktury, případně vztahy a komunikace mezi personálem.
- n Taková aktiva předurčují úspěch nebo neúspěch firmy. Jejich charakteristickým znakem je, že obvykle neexistuje žádný systematický způsob, jak je identifikovat, získávat, udržovat a využívat.
- n Podaří-li se organizaci svůj intelektuální kapitál popsat, je to prvním krokem pro jeho řízení.

### **Znalostní aktiva můžeme vidět ve třech oblastech:**

- n v kompetencích a schopnostech zaměstnanců,
- n v interní struktuře (patenty, modely, počítačové a administrativní systémy) a
- n v externí struktuře (obchodní značky, pověst na veřejnosti, vztahy se zákazníky a dodavateli).



## Data

- n jsou všechny údaje, které můžeme monitorovat prostřednictvím našich smyslů nebo měřicí a sledovací techniky, která naše smysly zdokonaluje.
- n Data jsou také objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků.
- n Data mají objektivní charakter a existují nezávisle na lidském vědomí.
- n Data je možno dobře strukturovat a obvykle jsou spojena s nějakou technologií.

### Data lze ohodnocovat kvantitativně pomocí:

- n Nákladů – to je prostředků, které musíme vynaložit, abychom je získali.
- n Rychlosti – to je času potřebného na jeho získání.
- n Kapacity - jak velké množství dat máme k dispozici v dané chvíli.

### Data můžeme také vyhodnocovat pomocí kvalitativních ukazatelů. V takovém případě sledujeme zda:

- n Máme k datům přístup, když je potřebujeme.
- n Splňují data nároky, které na ně máme.
- n Rozumíme zprávě, která je v nich zakódována.

n Management v některých organizacích se domnívá, že kvalita rozhodovacího procesu je přímo úměrná množství dat, které jsou k dispozici.



n Tento předpoklad neodpovídá skutečnosti a není pravdivý.

## Informace

- n jsou data, kterým jejich uživatel přiřazuje při jejich interpretování důležitost a význam.
- n Jsou to data, která mají určitý vztah k jeho potřebám a požadavkům.
- n Uživatel musí pochopit účel těchto dat, které má k dispozici, jinak tato data zůstanou pouze daty a nevznikne informace.
- n Informace představuje určitý typ zprávy nebo příběhu.
- n Právě jenom uživatel je tím, kdo posoudí, zda zpráva, kterou dostal, je informace nebo ne.
- n Informace jsou šířeny a komunikovány pomocí tvrdých (technologických) a měkkých (lidských) sítí.
- n Informace má subjektivní charakter, protože je vázána na lidského činitele a jeho ohodnocení.

Informace má hodnotu, která závisí na dvou faktorech:

- n ceně, kterou musel uživatel zaplatit, aby informaci získal a
- n osobním vztahu, který k informaci má.

## Znalost

je informace plus něco navíc:

$$\text{Znalost} = \text{Informace} + x;$$

- n Kde x je to, s čím se informace dostane v lidském mozku do vzájemné interakce. Jde o znalosti a dovednosti, které již příjemce informace má. Spadají sem i zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty a principy, podle kterých člověk žije a čemu věří.
- n Znalost můžeme definovat i jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami myšlenkovými procesy a významem .
- n Znalost je vždy svázána s lidskou činností a emocemi. Vzniká a je užívána v lidských myslích. Znalost bývá součástí rutinních činností, procesů, postupů a norem organizace. **Znalosti nejsou aktiva, pokud se nepodílejí na tvorbě hodnot.** Existují dvě formy znalosti – explicitní znalosti a skryté znalosti.

## Explicitní znalost

- n znalost, kterou dokážeme vyjádřit nějakým formalizovaným způsobem – formálním a systematickým jazykem.
- n Takovouto znalost můžeme vyslovit, napsat, nakreslit nebo jinak graficky znázornit.
- n Takováto znalost může být formalizována například pomocí vzorců, specifikací, pracovních nebo technologických postupů, receptů či návodů.
- n Může být skladována, archivována a přenášena na jiné osoby.
- n Explicitní znalosti lze vyjádřit prostřednictvím dat.
- n Někdy se hovoří o tom, že explicitní znalost je vlastně informace.

## Skrytá znalost

- n znalost, která je vázána na podvědomí člověka či činnost, při níž je využívána a je spojena s obtížnější možností zjevného vyjádření.
- n Skrytá znalost je interakcí explicitních znalostí a zkušenosti, dovedností, intuice, osobních představ a myšlenkových modelů jedince.
- n Je spojena s činnostmi, postupy, rutinami, myšlenkami, nápady, hodnotami a emocemi.
- n Špatně se vyjadřují formálním způsobem a při pokusu přepsat ji do explicitní podoby ji můžeme poškodit nebo zničit.
- n Skryté znalosti mohou být vázány na jedince, ale i na kolektivy nebo na celou organizaci. Vzhledem k tomu, že se tyto znalosti obtížně napodobují, představují pro organizace velký potenciál.
- n Nevyplácí se podceňovat nebo ignorovat skryté znalosti. Není možné zjednodušit skryté znalosti jen na intuici nebo zkušenost.
- n Skryté znalosti jsou „x“ z definice znalosti.

## Znalostní pracovník

- n je člověk, který má specifické znalosti, které jsou pro organizaci důležité a nemůže si je zajistit jiným způsobem – to znamená jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka.
- n Znalostní pracovník může být vysoce ceněným a kvalifikovaným odborníkem, ale také může být pouze zkušeným dělníkem, seřizovačem, referentem, obchodníkem a podobně.



## Charakteristické rysy znalostního pracovníka jsou tyto:

- n Má znalost, která je pro organizaci důležitá, často je jediným v organizaci, kdo tuto znalost má.
- n Dokáže tuto znalost prakticky využít.
- n Jeho znalost může být skrytá – částečně podvědomá, okolí ani pracovník o ní nemusí vědět nebo si ji neuvědomují nebo jí nemusí přisuzovat velký význam.
- n Ostatní zaměstnanci organizace mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, nemohou se jí z nějakého důvodu naučit nebo jí nemohou používat, protože je vázána na určité osvědčení na základě zkoušek nebo na absolvované kurzy a školy.
- n Znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to podmínkou, protože znalost může být spojena i s manuální zručností.

## Problémy s řízením znalostních pracovníků:

- n Může být obtížné přesně definovat jejich úkoly, a proto je nelze řídit příkazy.
- n Nelze je kontrolovat, protože vědí o své práci více než manažer.
- n Část znalostí s nimiž pracují, může být podvědomá nebo vyplývají z tělesných či intelektuálních dispozic, špatně se proto školí jejich nástupci.
- n Odchod znalostního pracovníka z organizace může způsobit neočekávané problémy při zajištění doposud běžných činností.
- n Často je obtížné určit kvalitu výsledného produktu znalostního pracovníka.
- n Manažeři musí znalostnímu pracovníkovi věřit, že skutečně podává nejlepší možný výkon.



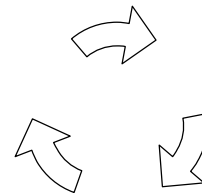
### Vztah mezi explicitními a skrytými znalostmi

- n je dynamický a neustále se vyvíjí.
- n V rámci učení, práce a učebních cyklů v podniku, které souvisí s nově nabytými znalostmi při realizaci nových projektů a činností, se mění neustále jedna forma znalosti na druhou a tím vznikají nové znalosti.

- n Když se učíme něco nového, probíhá proces přeměny znalostí stejným způsobem.
- n Mnohé technologie, software nebo postupy jsou natolik složité, že pracovníků nestačí, když se s nimi mají seznámit pouze ve formě explicitních znalostí, ale musí projít výcvikem a následně s nimi po určitou dobu pracovat než skutečně získají potřebné znalosti pro jejich zvládnutí.
- n Dá se říci, že musí získat odpovídající skryté znalosti.

Přeměna probíhá také opačným směrem od skrytých znalostí k explicitním.

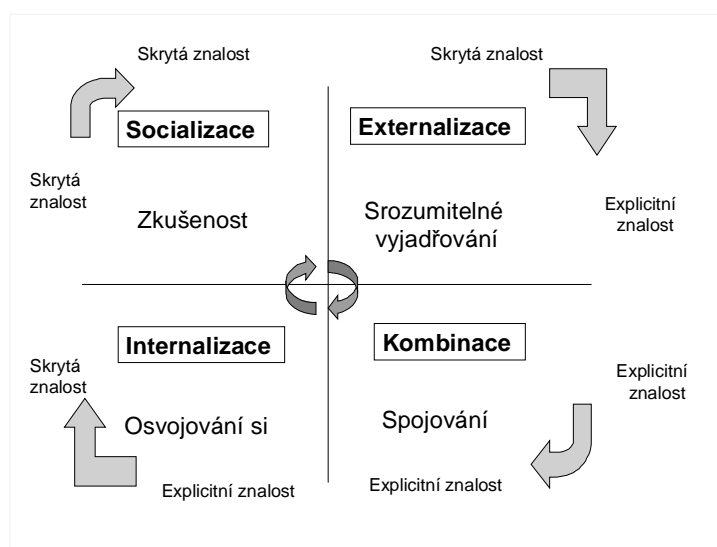
Vedle toho si musíme uvědomit i přeměnu explicitních znalostí na jiné explicitní znalosti a přeměnu jedné skryté znalosti na jiné skryté.



# SECI

- n Socializace = vznik nové skryté znalosti z již existujících skrytých znalostí.
- n Externalizace = vytváření explicitní znalosti ze skryté znalosti.
- n Kombinace (combination) = vznik nové explicitní znalosti z už existujících explicitních znalostí
- n Internalizace = přeměna explicitní znalosti na skrytou.

Autory tohoto modelu jsou japonští vědci Nonaka a Takeuchi.





- n Ne vždy je možné s určitostí stanovit, že nová znalost vznikla pouze jedním z uvedených způsobů, přesto považujeme tento zjednodušující model za užitečnou pomůcku, která má praktický význam.
- n I když ve skutečnosti probíhají často všechny kroky souběžně, je dobré vědět, jak je rozlišit a jak je řídit, na co se přitom soustředit a jak odstranit potenciální problémy.

## Proces přeměny znalostí v praxi

- n **Kombinace** – proces spojování oddělených explicitních, formalizovaných znalostí do nové komplexnější explicitní znalosti. To obvykle nečiní problémy, protože s explicitními znalostmi pracujeme podobně jako s informacemi.
- n **Internalizace** – proces přeměny explicitní znalosti na skrytou. Tady je důležité, na jaké znalosti, zkušenosti, dovednosti a myšlenkové modely explicitní znalost narazí v mozku pracovníka.  
  
Dva různí lidé mohou z jedné explicitní znalosti vytvořit dvě rozdílné skryté znalosti.  
Vněkterých případech nemusí pracovník explicitní znalost z nějakého důvodu pochopit nebo nepřijme její část, proto je vhodné výsledek kontrolovat.

n **Externalizace** – je proces převodu skryté znalosti na explicitní. Tady bývají nejčastější problémy. Důležité je aby si vlastník skryté znalosti byl této znalosti vědom. I když existují pro tento druh převodu různé metody, nikdy nemohou zaručit stoprocentní úspěch. Často je vhodnější nechat a sdílet znalost ve skryté formě.

n **Socializace** – sdílení znalostí ve skryté formě. Zde nedochází ke ztrátě velké části znalosti. V případě komplexnějších znalostí mívá větší úspěch než externalizace.

## Lidé se jeden od druhého liší

Ten, kdo lidi vede, si musí být vědom těchto odlišností a využívat je pro optimalizaci schopností a sklonů každého pracovníka.

Současný management v průmyslu, ve školství i v politice se často chová tak, jakoby předpokládal, že všichni lidé jsou stejní.

*W. Edwards Deming*



# Učení



Lidé se učí různým způsobem a různě rychle.

- n Někteří se učí nejlépe čtením,
- n jiní nasloucháním,
- n jiní pozorováním obrázků, nehybných nebo pohyblivých,
- n jiní pozorováním, jak se věc dělá.



Cílené získávání znalostí

## TOP management organizace

- n by měl mít vzhledem ke svým podnikatelským záměrům a cílům jasno v tom, které znalosti budou pro naplnění těchto cílů důležité.
- n Je dobré si uvědomit, že růst pozornosti otázkám managementu znalostí je vyvolávána problematikou spojenou se zvýšením výkonnosti a efektivnosti firmy a
- n často je podnětem otázka jejího přežití na stále turbulentnějším trhu se zvyšující se konkurencí.

## Malá pozornost managementu znalostí

Abychom si uvědomili, že managementu znalostí nevěnují mnohé české, ale i zahraniční firmy, dostatečnou pozornost, uvedme si některé příznaky, které to potvrzují:

- n dlouhé inovační cykly,
- n nekonkurenceschopné produkty,
- n časté odchody znalostních pracovníků a
- n ztráta klientů při odchodu klíčových pracovníků firmy.

Management znalostí je obzvláště potřebný tam, kde dochází k častým změnám a podnikání probíhá v nejistotě a s vysokým rizikem.

## Význam znalostí

Pokud se vrcholový management rozhodne realizovat programy a iniciativy managementu znalostí

n mohou velmi rychle povýšit znalosti na strategický zdroj přinášející rozhodující hodnoty do podnikání a

n mohou na sebe přesměrovat pozornost od tradičních zdrojů jako je finanční kapitál, pracovní síla a suroviny.

Management znalostí tak může mít klíčový vliv na zvýšení výkonnosti organizace.

## Znalostní prostředí podniků je tvořeno především:

n podnikovými procesy,



n informační a komunikační technologií a



n organizační kulturou.



## Managementem znalostí dochází

- n jednak k přesunu znalostí od těch, kteří je mají, k těm, kteří je potřebují ,
- n ale významné je také to, že si vedení ujasní to, že tito lidé příslušné znalosti mají a mohou je využít v zájmu organizace.
- n Podstatná je zde i otázka motivace zaměstnanců k tomu, aby své znalosti pro organizaci využívali.

## Mezi základní okruhy otázek patří:

- n Co jsou základní znalosti, které potřebuje podnik pro své fungování?
- n Jak tyto znalosti získávat a rozvíjet?
- n Jak uchovávat firemní know-how a zkušenosti a znalosti pracovníků?
- n Jak získat převahu ve znalostech oproti konkurenci?
- n Jak využít značného množství dat nahromaděného ve vybudovaných informačních systémech?
- n Jak vytvořit firemní kulturu tak, aby pracovníci efektivně sdíleli informace?
- n Jak profilovat správné informace a znalosti na pracovníky?
- n Jak zabránit informačnímu přetížení?
- n Jak ochránit znalosti firmy před konkurencí?

Pro přežití podniku je nutná

- n rychlost v hodnocení situace,
- n rychlost aktivizace zdrojů,
- n rychlost komunikace a
- n potřebná vyšší kvalita spolupráce.

Úspěšný rozvoj podniku vyžaduje mobilizaci existujících znalostí a na jejich základě rychlou a kvalitní akci.

Pozorování úspěšných světových podniků potvrzuje

- n že komplexní a systémový přístup k znalostem představuje rozhodující faktor efektivnosti managementu podniků.
- n 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.

**Pravidelně –  
minimálně jednou ročně**

**by mělo vedení podniku věnovat pozornost na řešení následující otázky:**

- n Kam zaměřit znalostní iniciativy, aby vytvořily nové hodnoty potřebné pro organizaci?**



**Na tuto otázku míří k problému  
“znát, co máme znát”**

**neodpovídáme tak, že systematicky shromažďujeme, analyzujeme, zaznamenáváme a sdílíme dostupné znalosti.**

- n Proaktivní přístup znamená, že pokládáme správné otázky a hledáme na ně odpovědi, namísto abychom vytvářeli přístup do znalostních databází.**
- n Je to otázka aktivního vytváření budoucích hodnot namísto soustředění se na kontrolu a sdílení hodnot minulých.**



n Každé rozhodnutí o budoucích krocích managementu znalostí by mělo vycházet z pravidelných auditů znalostí, které poskytnou vedení informace o tom, kde se jejich společnost nachází.



## Audity znalostí

by měly zkoumat stav znalostí v následujících 7 oblastech:

1. Aktivní strategické řízení,
2. Aktivní řízení výkonnosti,
3. Aktivní adaptace a inovace,
4. Aktivní řízení vztahů se zákazníky,
5. Aktivní řízení rozvoje zaměstnanců,
6. Aktivní řízení obchodní a partnerské sítě,
7. Aktivní konkurenční zpravodajství (Competitive Intelligence).



## Pozor!

n Především je nutné si uvědomit, že skutečný management znalostí nemůže být jednorázovou kampaní.



**Pro zavádění managementu znalostí**

**v jakékoliv organizaci je důležitá kvalita projektu.**

**Bez projektového řízení není implementace managementu znalostí v praxi myslitelná.**

**Prioritní pro projekt zavádění managementu znalostí jsou otázky**

**n kvality,**

**n adekvátnosti cíle,**

**n kompetence šéfa projektu a**

**n zdrojů které vedení vyčlení.**

**Pověřenec pro  
management znalostí**

**n Vedení podniků, které se touto otázkou chtějí opravdu vážně zabývat, by měla ze svého středu pověřit někoho přípravou a organizací managementu znalostí.**



## Centrum znalostí v organizaci

- n Dále by mělo vzniknout centrální pracoviště – znalostní centrum, v němž bude zaměstnána skupina znalostních pracovníků podobně jako existují výpočetní centra a v nich informatici.
- n Pověřenec pro management znalostí takovéto pracoviště povede.

## Posláním znalostního centra je

- n znalosti a obohacené informace zkoumat,
- n mapovat jejich souvislosti,
- n vyhodnocovat,
- n zpracovávat do pracovních postupů a organizačních norem,
- n zasazovat je do kontextu jiných znalostí a
- n předkládat centrálně k využití ostatním oddělením a zaměstnancům.

Pracovníci organizace pak přicházejí do znalostního centra s požadavky na znalosti, tato centra je vyhledají nebo zpracují a zájemci je dostávají je ve stylu "jednorázového nákupu".

## Pracovníci centra mají různé funkce a úkoly:

- n analytické, aby zmapovali zdroje znalostí,
- n business, aby znalosti dokázali smysluplně interpretovat a kodifikovat,
- n technické, aby znalosti dokázali uchovávat ve znalostních databázích,
- n knihovní, aby dokázali vést uživatele databází a vyhledávat,
- n řídicí, aby dokázali realizovat znalostní iniciativy,
- n vzdělávací, aby dokázali přenášet znalosti na zaměstnance, kteří je potřebují pro svou práci.

Znalostní pracovníci také evidují požadavky na znalosti, které nejsou centrem odpovězeny a na základě těchto požadavků provádí další rozvoj znalostního centra.

- n V iniciativách zaměřených na získávání znalostí a jejich aplikaci hrají znalostní pracovníci manažerskou a metodickou roli.
- n Iniciativy se obvykle řídí běžnými postupy projektového managementu doplněnými a upravenými o prvky řešení slabě strukturovaných problémů.



Znalosti jsou dodávány do znalostního centra zevnitř a ve velké míře též zvenčí organizace, což s sebou nese potřebu vhodné evidence "kdo zná co".

Znalostní centra nastavují disciplínu sdílení znalostí a proaktivní přísun znalostí.

Odpovídají na otázky:

- n Kde jsou zdroje znalostí v organizaci?
- n Kdo znalosti využívá, jak často a proč?
- n Kolik mě stojí získávání a správa znalostí?

## **Komunity společného zájmu**

- n Kromě centrálního pracoviště pro řízení znalostí je užitečné organizovat znalostní komunity pracovníků, které vznikají v důsledku propojení znalostí s jejich zdroji.
- n Potřebuje-li někdo obdobné znalosti pro svoji práci jako jsou ve znalostním systému uchovány, je možné kromě distribuce této znalosti distribuovat i jejího nositele.
- n Lidé hledající určité zkušenosti jsou nejen napojeni na potřebné interní a externí znalosti, ale i na skupinu zkušených lidí ve své organizaci nebo u aliančních partnerů.

## Komunity společného zájmu(2)

- n Toto spojení znalostí a "těch, co znají" vytváří více než pouhý přísun znalosti.
- n Umožňuje znalosti prohlubovat v expertní diskusi, navíc dnes dobře realizovatelné pomocí diskusních skupin na firemním Intranetu.
- n Přirozeným způsobem tak vznikají v organizaci komunity pracovníků, kteří mají stejné znalostní potřeby.
- n V těchto komunitách se mohou setkávat na technických nebo odborných konferencích lidé z různých oddělení a divizí a jejich vzájemná komunikace může přispívat k lepším vztahům mezi pracovišti.

## Adaptabilita organizace

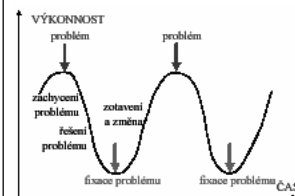
- n Adaptabilita je schopnost nalézt vhodné odpovědi na krátkodobé změny a nepředvídané události.
- n Je to vlastnost, která může být vyvinuta na základě zkušeností.
- n Vytvoření adaptability v organizaci znamená v praxi převedení konvenčního způsobu zavádění změn a inovací na postupy vycházející z řízení znalostí.

## Klasický způsob řešení problémů v podnicích

je založen na střídání v cyklu  
"problém - fixace  
problému - změna -  
problém - apod."

Tento způsob řešení problémů  
zabudovaný do tradičních  
firemních procesů v  
dlouhodobém horizontu  
neumožňuje efektivní rozvoj  
organizace a nevede ke  
zvýšení výkonnosti pomocí  
rozsáhlých inovací.

Zachycení a fixace problémů  
není vítěznou strategií.



## Propojení adaptace s inovací

Klíčem k vytvoření schopnosti  
adaptability je uvědomění si, že  
vždy máme tři možnosti:

- n dělat stejné věci lépe,
- n dělat místo starých lepší věci a
- n dělat úplně nové věci.

Management znalostí podporuje  
všechny tři výše uvedené  
možnosti.



## Správná cesta ke změně má zpětnou vazbu

po vzniku problému, jeho fixaci a vyřešení změnou je třeba zavést inovaci ve smyslu kontinuální změny organizace na změny v jejím okolí.

Nejde o změnu ve smyslu fixace problému, ale ve smyslu kontinuálního přezkoumávání toho, co organizace dělá.

Propojení adaptace a inovace na základě řízení znalostí o sobě samém a o okolí organizace (zákazníci, trh, konkurence, ...) vede při vzniku problému ke zkoumání toho, co děláme dnes, co bychom mohli dělat zavedením inovace nových produktů a služeb, co bychom mohli dělat, kdybychom překročili naše současné kapacity a firemní možnosti.

Zde se ukazuje jako důležité, aby podnik získával a vyhodnocoval i další znalosti například o inovačních cyklech produktů, které vyrábí a vývojových trendech v oboru.

