



# Management znalostí a řízení lidských zdrojů



# Management znalostí?

- Za posledních několik let ve velkých korporacích světa přímo explodoval zájem o intelektuální kapitál a management znalostí.
- V řadě velkých firem vznikla nová funkce manažera znalostí.
- 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

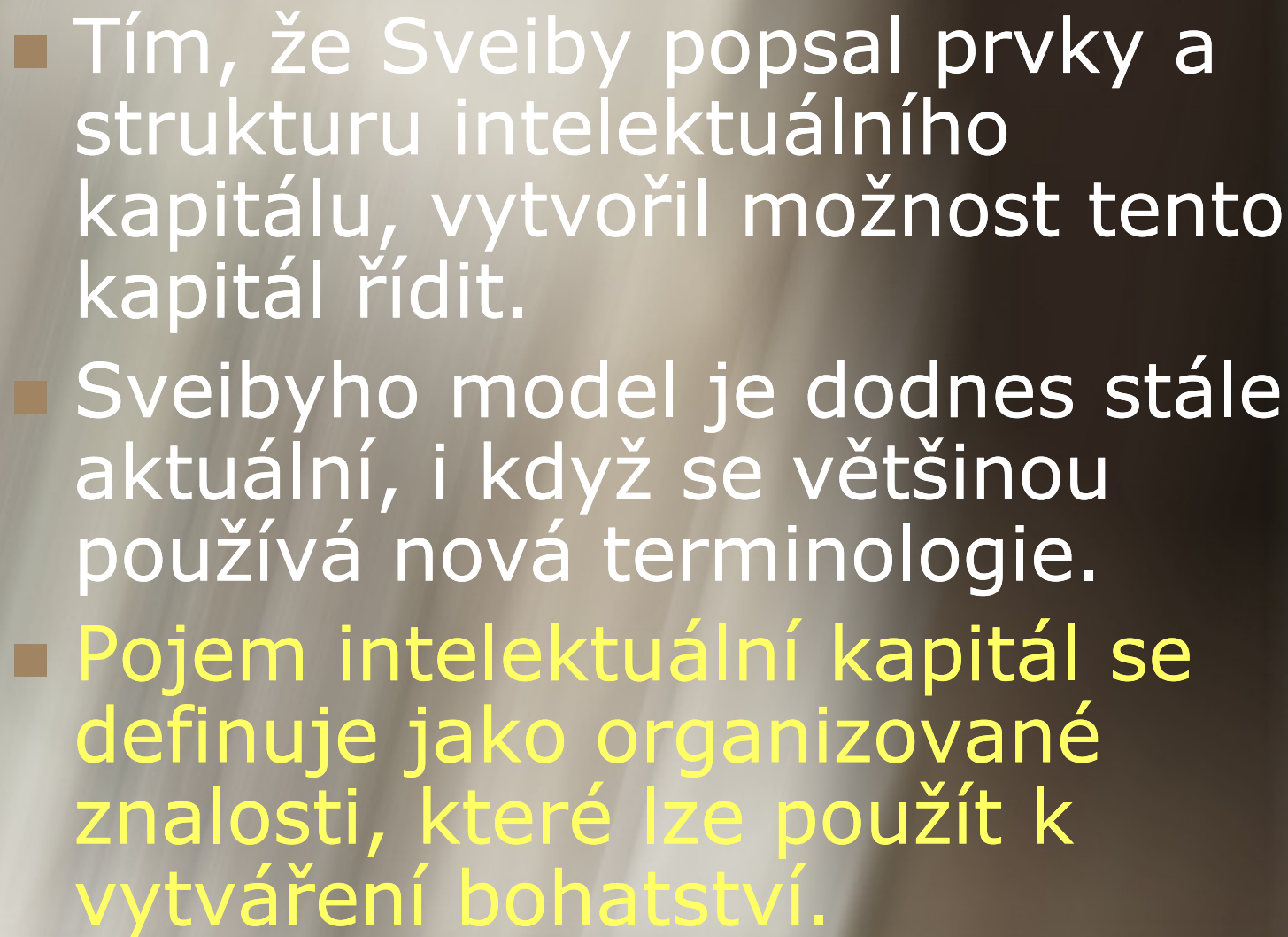
- V jádru této koncepce je zjištění, že hmotná aktiva organizace - peníze, půda, budovy, stroje a další aktiva zanesená v účetních knihách - jsou méně cenná než nehmotná / znalostní aktiva zpravidla nezachycená v účetních systémech.
- Ani zdaleka nejde jen o takzvaná tvrdá nehmotná aktiva (držení zaregistrovaných průmyslových práv). Patří sem také
  - dovednosti,
  - schopnosti,
  - zkušenosti a
  - znalosti.
- 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:

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

- 
- Tím, že Sveiby popsal prvky a strukturu intelektuálního kapitálu, vytvořil možnost tento kapitál řídit.
  - Sveibyho model je dodnes stále aktuální, i když se většinou používá nová terminologie.
  - 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.

- 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:

- Lidský kapitál
- Strukturní kapitál
- Zákaznický/vztahový kapitál

# Lidský kapitál



(Human capital) jsou

- dovednosti,
- kompetence,
- 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

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



# Zákaznický/vztahový kapitál

(Customer Capital) V této souvislosti nejde jen o

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



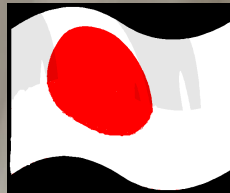
Jednou z forem tohoto kapitálu je loajalita zákazníků, věrnost uživatelů firemní znače.

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

# Management znalostí a podnikání



- *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.*



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

# Evropský přístup



- *Firmy se zpravidla snaží uzpůsobit znalostní management svým specifickým potřebám.*
- *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.*
- *Síla evropského přístupu k managementu znalostí je v tom, že chápe znalosti v těsné vazbě k tvorbě užitných hodnot.*
- *Znalosti nejsou aktiva, pokud se nepodílejí na tvorbě hodnot.*
- *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:

- 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.
- 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:

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

# Management znalostí

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

# Management znalostí

- je záměrná činnost, jejímž smyslem je zabezpečit, aby praví lidé v organizaci měli v pravou chvíli správné znalosti.
- 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:

- Nejde pouze o zjevné, explicitní znalosti ve formalizované, zaznamenané formě, pro něž se používá termín **informace**.
- 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.

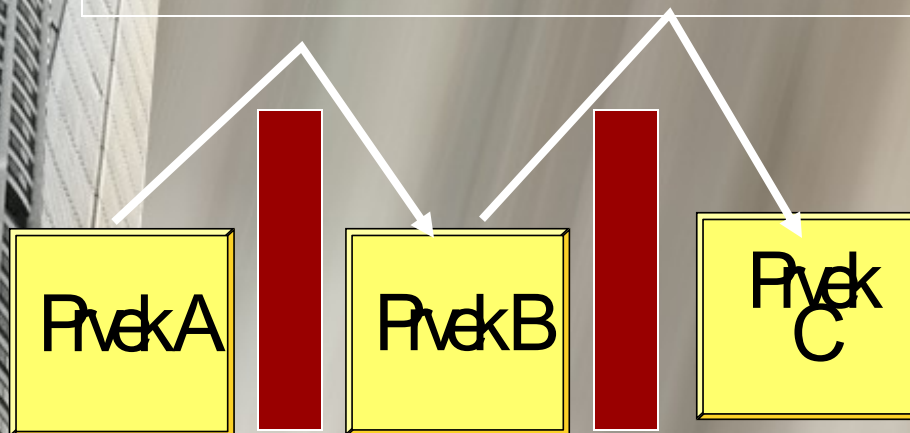
# PRAXE

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

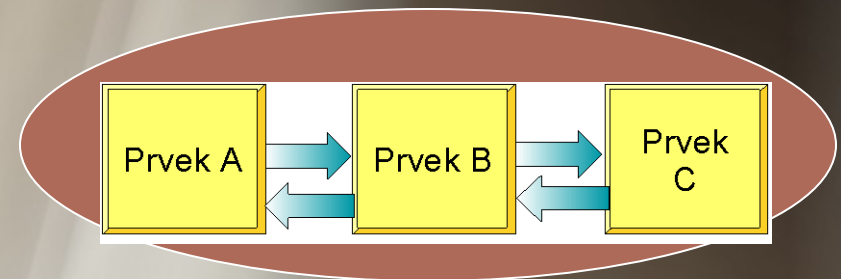
# Vzájemná provázanost systému

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

## NEZÁVISLÁ KRÁLOVSTVÍ

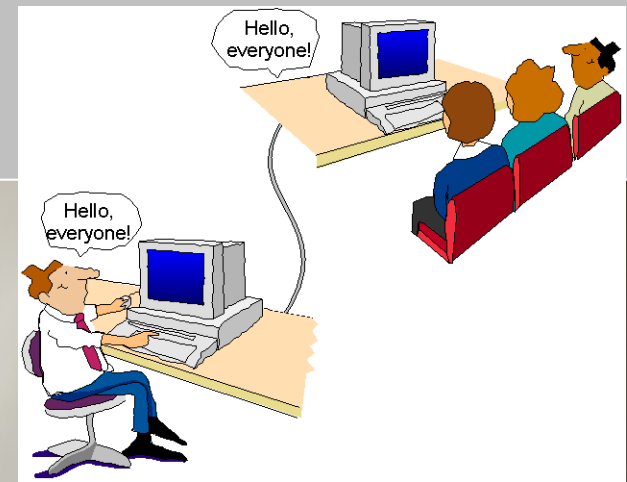


## SPOLUPRÁCE



# Konkurence v organizaci poškozuje systém

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



# PRAXE

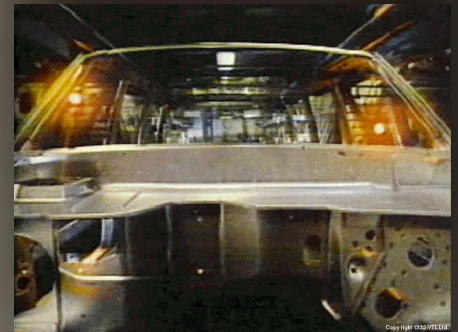
- Každý, kdo někdy popisoval nějaký proces, poznal, že není jednoduché skutečné odhalit, co a jak pracovníci dělají.
- Pomineme-li situaci, kdy se někteří zaměstnanci snaží své znalosti úmyslně zatajit, stává se, že z mapování činnosti vypadnou některé důležité detaily, jen proto, že si jejich vykonavatelé neuvědomili jejich důležitost.
- 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:

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



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

# Co je podstatné

- řízení znalostí mnohdy nevyžaduje velké investice a i malé investice mohou přinést velké a rychlé výsledky.
- 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:

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



# Management znalostí v organizaci se zabývá následujícími okruhy:

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

# 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.



## 2 Základní pojmy managementu znalostí:

# Znalostní aktiva (intelektuální kapitál)

- 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.
- Může jít o takzvaná **tvrdá nehmotná aktiva** (držení zaregistrovaných průmyslových práv) anebo
- **měkká nehmotná aktiva** mezi něž patří
  - dovednosti,
  - schopnosti,
  - zkušenosti a
  - znalosti.
- Se znalostními aktivy souvisí také kvalita personálu a kvalita podnikové infrastruktury, případně vztahy a komunikace mezi personálem.
- **Taková aktiva předurčují úspěch nebo neúspěch firmy.** Jejich charakteristickým znakem je, že obvykle neexistuje žádný systematický způsob, jak je identifikovat, získávat, udržovat a využívat.
- **Podaří-li se organizaci svůj intelektuální kapitál popsat, je to prvním krokem pro jeho řízení.**

# Znalostní aktiva můžeme vidět ve třech oblastech:

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

# Data

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



## Data lze ohodnocovat kvantitativně pomocí:

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

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

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

- Management v některých organizacích se domnívá, že kvalita rozhodovacího procesu je přímo úměrná množství dat, které jsou k dispozici.
- Tento předpoklad neodpovídá skutečnosti a není pravdivý.



# Informace

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

Informace má **hodnotu**, která závisí na dvou faktorech:

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

# Znalost

je informace plus něco navíc:

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

- 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.
- Znalost můžeme definovat i jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami myšlenkovými procesy a významem .
- 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

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

# Skrytá znalost

- znalost, která je vázána na podvědomí člověka či činnost, při níž je využívána a je spojena s obtížnější možností zjevného vyjádření.
- Skrytá znalost je interakcí explicitních znalostí a zkušenosti, dovedností, intuice, osobních představ a myšlenkových modelů jedince.
- Je spojena s činnostmi, postupy, rutinami, myšlenkami, nápady, hodnotami a emocemi.
- Špatně se vyjadřují formálním způsobem a při pokusu přepsat ji do explicitní podoby ji můžeme poškodit nebo zničit.
- 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.
- Nevyplácí se podceňovat nebo ignorovat skryté znalosti. Není možné zjednodušit skryté znalosti jen na intuici nebo zkušenost.
- Skryté znalosti jsou „x“ z definice znalosti.

# Znalostní pracovník

- 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.
- 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:

- Má **znalost**, která je pro organizaci důležitá, často je jediným v organizaci, kdo tuto znalost má.
- Dokáže tuto znalost **prakticky využít**.
- Jeho znalost může být skrytá – částečně podvědomá, okolí ani pracovník o ní nemusí vědět nebo si ji neuvědomují nebo jí nemusí přisuzovat velký význam.
- 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.
- Znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to podmínkou, protože znalost může být spojena i s manuální zručností.



# Problémy s řízením znalostních pracovníků:

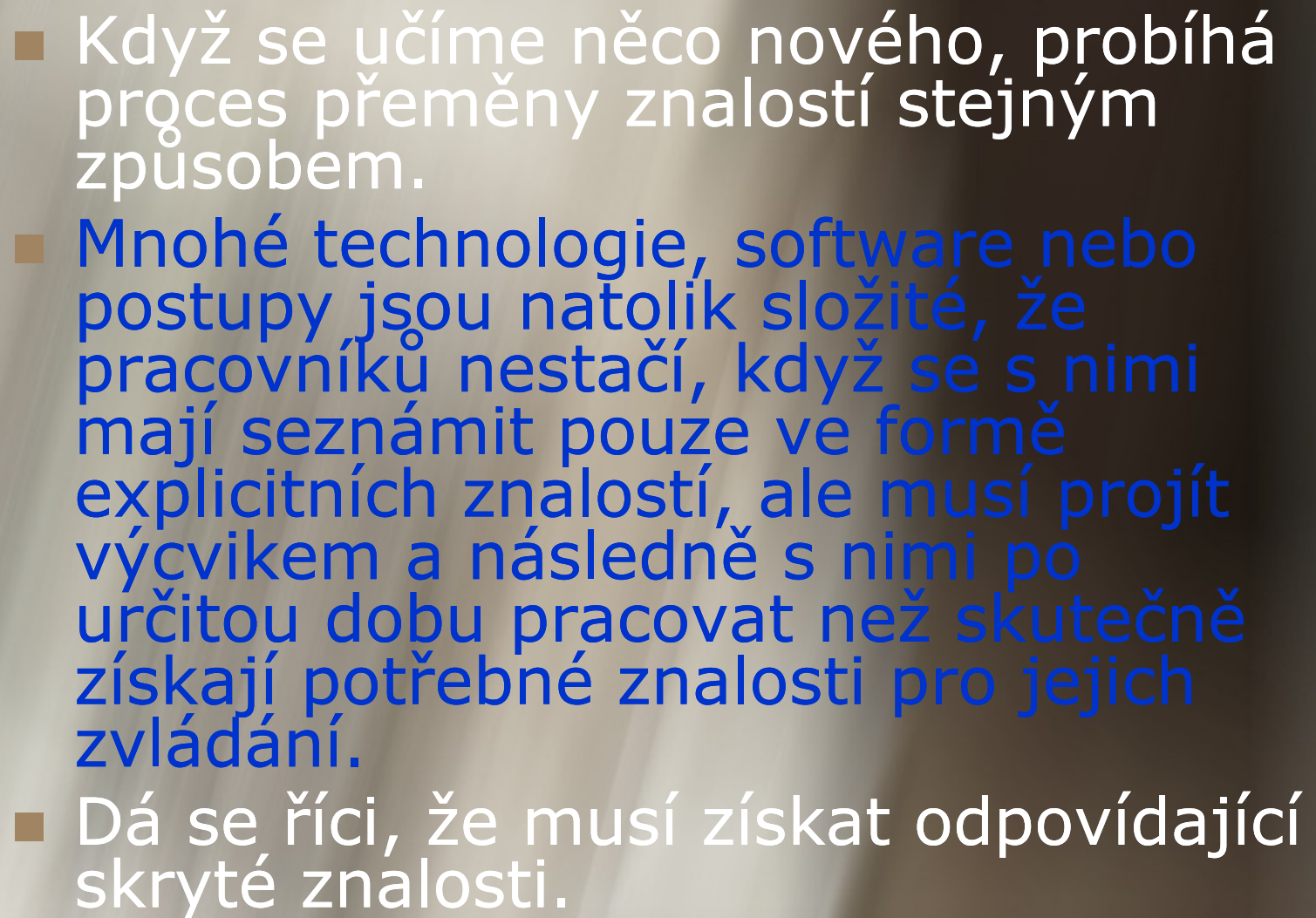
- Může být obtížné přesně definovat jejich úkoly, a proto je nelze řídit příkazy.
- Nelze je kontrolovat, protože vědí o své práci více než manažer.
- Část znalostí s nimiž pracují, může být podvědomá nebo vyplývají z tělesných či intelektuálních dispozic, špatně se proto školí jejich nástupci.
- Odchod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



# Přeměna znalostí

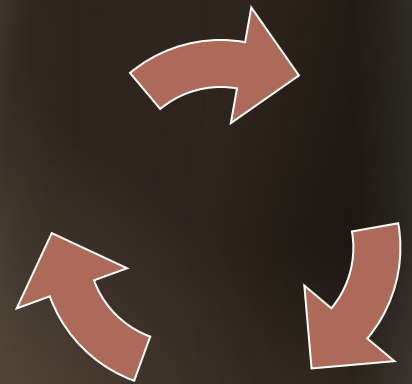
# Vztah mezi explicitními a skrytými znalostmi

- je dynamický a neustále se vyvíjí.
- 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.**

- 
- Když se učíme něco nového, probíhá proces přeměny znalostí stejným způsobem.
  - 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.
  - Dá se říci, že musí získat odpovídající skryté znalosti.

Přeměna probíhá také opačným směrem od skrytých znalostí k explicitním.

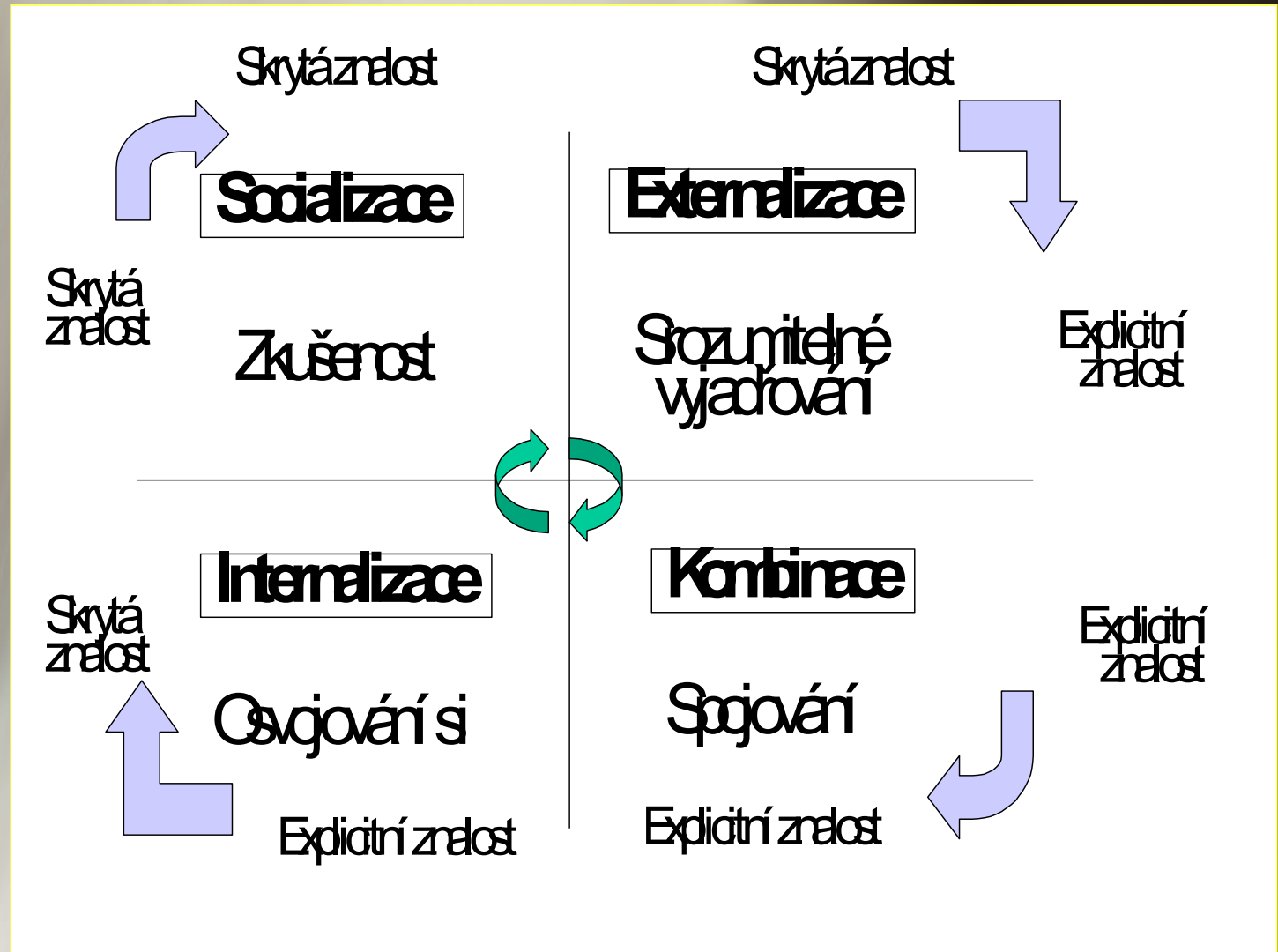
Vedle toho si musíme uvědomit i přeměnu explicitních znalostí na jiné explicitní znalosti a přeměnu jedněch skrytých znalostí na jiné skryté.

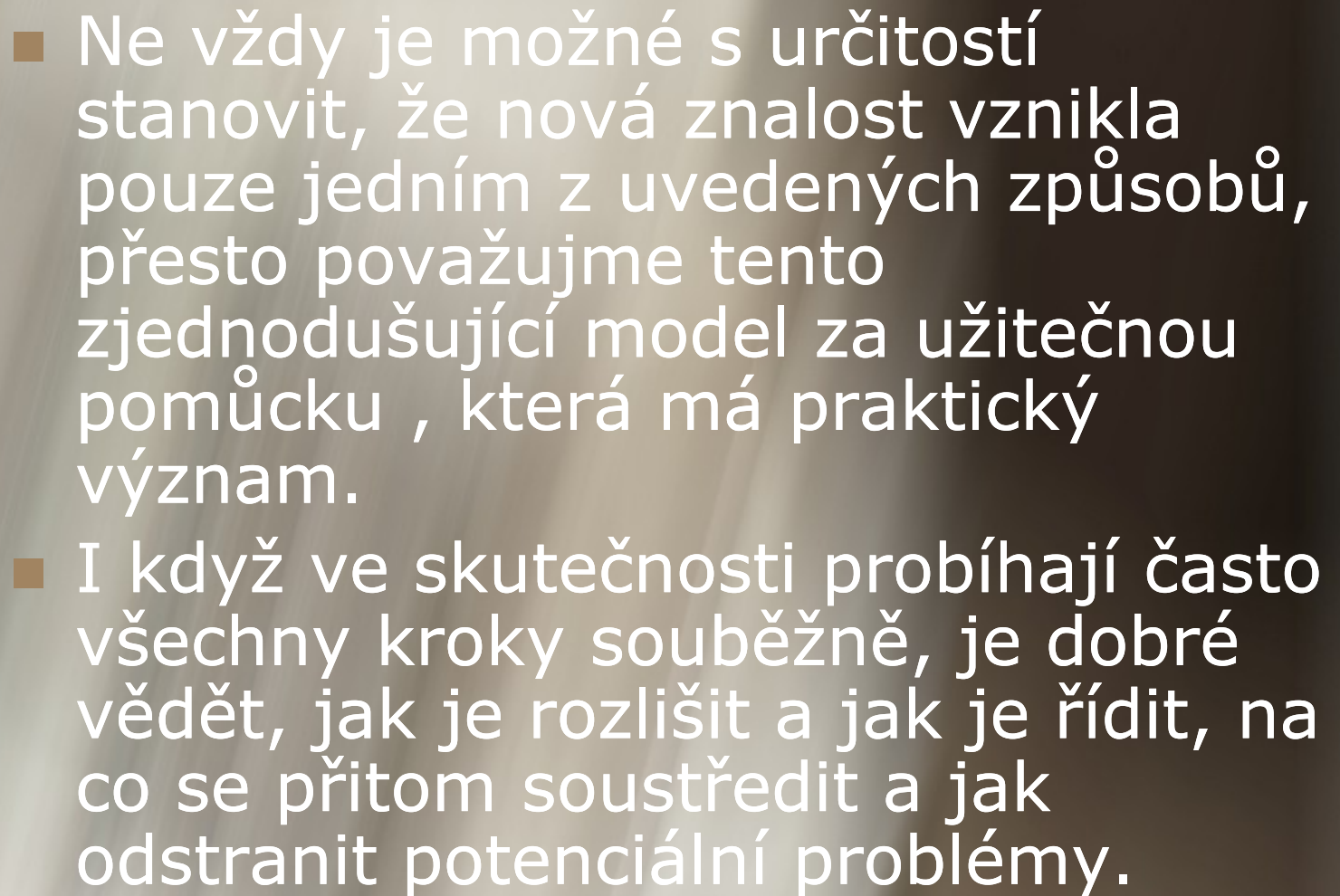


# SECI

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

Autory tohoto modelu jsou japonské vědci Nonaka a Takeuchi.



- 
- 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.
  - 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

- **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.
- **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.

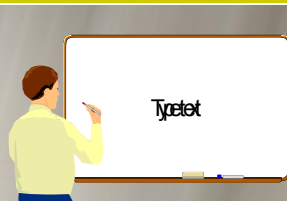
- 
- **Externalizace** – je proces převodu skryté znalosti na explicitní. Tady bývají nejčastější problémy. Důležité je aby si vlastník skryté znalosti byl této znalosti vědom. I když existují pro tento druh převodu různé metody, nikdy nemohou zaručit stoprocentní úspěch. Často je vhodnější nechat a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

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



Cílené získávání znalostí

# TOP management organizace

- by měl mít vzhledem ke svým podnikatelským záměrům a cílům jasno v tom, které znalosti budou pro naplnění těchto cílů důležité.
- Je dobré si uvědomit, že růst pozornosti otázkám managementu znalostí je vyvolávána problematikou spojenou se zvýšením výkonnosti a efektivnosti firmy a
- 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, uveďme si některé příznaky, které to potvrzují:

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

Management znalostí je obzvlášť 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

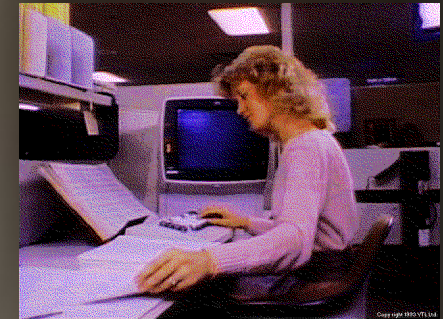
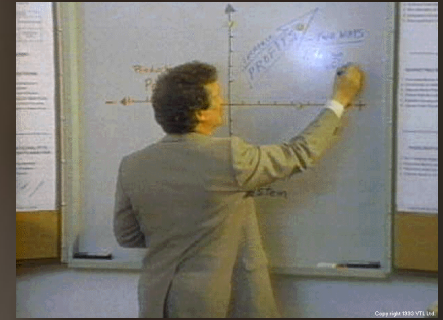
- mohou velmi rychle povýšit znalosti na strategický zdroj přinášející rozhodující hodnoty do podnikání a
- mohou na sebe přesměrovat pozornost od tradičních zdrojů jako je finanční kapitál, pracovní síla a suroviny.

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



# Znalostní prostředí podniků je tvořeno především:

- podnikovými procesy,
- informační a komunikační technologií a
- organizační kulturou.



# Managementem znalostí dochází

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

# Mezi základní okruhy otázek patří:

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

# Pro přežití podniku je nutná

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

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

# Pozorování úspěšných světových podniků potvrzuje

- že komplexní a systémový přístup k znalostem představuje rozhodující faktor efektivity managementu podniků.
- 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:

- 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.

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

- 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).



# **Organizační kroky pro zajištění managementu znalostí**

# Pozor!

- 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**

- **kvality,**
- **adekvátnosti cíle,**
- **kompetence šéfa projektu a**
- **zdrojů které vedení vyčlení.**

# Pověřenec pro management znalostí

- 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

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

# Posláním znalostního centra je

- znalosti a obohacené informace zkoumat,
- mapovat jejich souvislosti,
- vyhodnocovat,
- zpracovávat do pracovních postupů a organizačních norem,
- zasazovat je do kontextu jiných znalostí a
- 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 ve stylu "jednorázového nákupu".

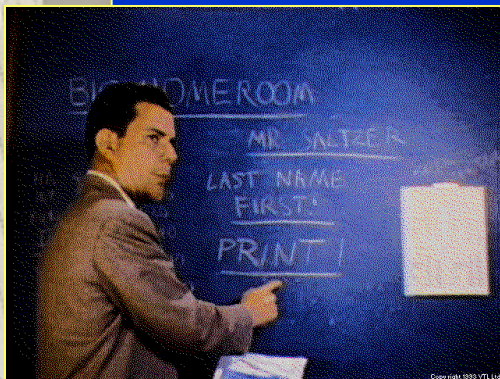
# Pracovníci centra mají různé funkce a úkoly:

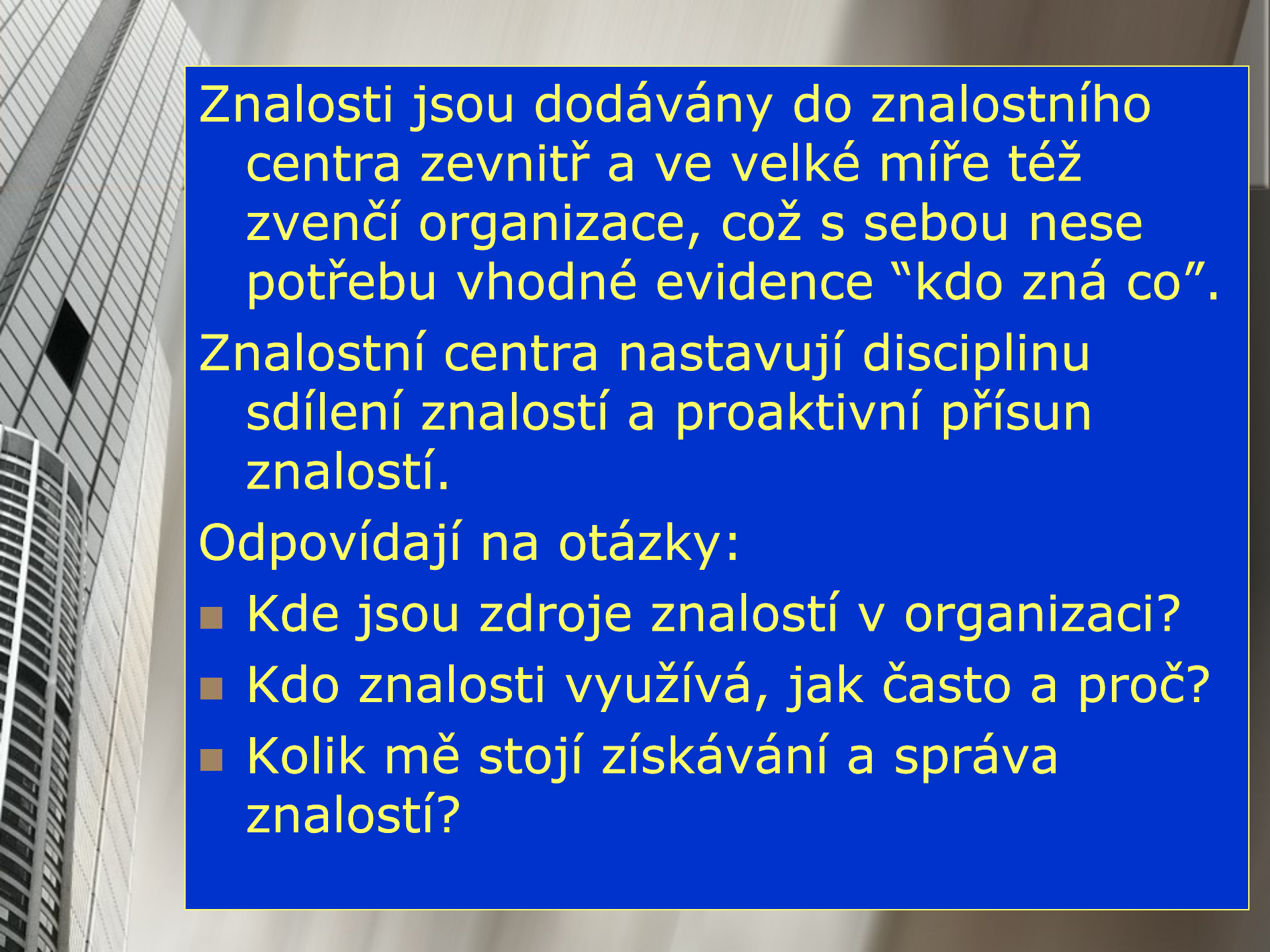
- analytické, aby zmapovali zdroje znalostí,
- business, aby znalosti dokázali smysluplně interpretovat a kodifikovat,
- technické, aby znalosti dokázali uchovávat ve znalostních databázích,
- knihovní, aby dokázali vést uživatele databází a vyhledávat,
- řídicí, aby dokázali realizovat znalostní iniciativy,
- 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.



- V iniciativách zaměřených na získávání znalostí a jejich aplikaci hrají znalostní pracovníci manažerskou a metodickou roli.
- 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 disciplinu sdílení znalostí a proaktivní přísun znalostí.

Odpovídají na otázky:

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

# Komunity společného zájmu

- Kromě centrálního pracoviště pro řízení znalostí je užitečné organizovat znalostní komunity pracovníků, které vznikají v důsledku propojení znalostí s jejich zdroji.
- Potřebuje-li někdo obdobné znalosti pro svoji práci jako jsou ve znalostním systému uchovány, je možné kromě distribuce této znalosti distribuovat i jejího nositele.
- 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)

- Toto spojení znalostí a "těch, co znají" vytváří více než pouhý přísun znalosti.
- Umožňuje znalosti prohlubovat v expertní diskusi, navíc dnes dobře realizovatelné pomocí diskusních skupin na firemním Intranetu.
- Přirozeným způsobem tak vznikají v organizaci komunity pracovníků, kteří mají stejné znalostní potřeby.
- 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

- Adaptabilita je schopnost nalézt vhodné odpovědi na krátkodobé změny a nepředvídané události.
- Je to vlastnost, která může být vyvinuta na základě zkušeností.
- 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:

- dělat stejné věci lépe,
- dělat místo starých lepší věci a
- 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.

