

Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

3. rozšířené vydání

edice J@K[®]

váš specialista na knihy
a odborné monografie



email: info@nakladatelstviadart.cz
www.nakladatelstviadart.cz

Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci

3. rozšířené vydání

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

2013



Česká zemědělská univerzita v Praze

**Provozně ekonomická
fakulta**

Autorka:

© Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Klíčová slova: management kontinuity znalostí, znalostní pracovník, znalosti, vnitřní faktory, zdrojový přístup, Age management, kontinuita činností, talent management.

JEL Classification: D83, G32, J63, M12

Recenzenti/opONENTI: Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Ing. Miroslav Hovořák

Ing. Katarína Stachová, Ph.D.

Jazyková korektura: Mgr. Hana Urubová

ISBN: 978-80-87829-05-9

© Edice J@K

3. rozšířené vydání.

Vydavatel: Adart s.r.o., nakladatelství s vědeckou radou

www.nakladatelstviadart.cz

OBSAH:

strana

| | |
|--|----|
| O AUTORCE | 6 |
| ÚVODNÍ SLOVO RECENZENTŮ | 7 |
| PŘEDMLUVA | 10 |
| PRO KOHO JE KNIHA URČENA | 12 |
| CÍL PUBLIKACE | 13 |
| | |
| 1 CO ZNALOSTI PŘEDSTAVUJÍ A PROČ JSOU PRO ORGANIZACE DŮLEŽITÉ | 14 |
| 1.1 Vymezení základních pojmů..... | 14 |
| 1.2 Znalosti a jejich členění..... | 15 |
| 1.3 Znalostní pracovník..... | 21 |
| 1.4 Znalostní management | 23 |
| 1.4.1 Vývoj znalostního managementu v historickém přehledu..... | 25 |
| 1.4.2 Proces vytváření znalostí | 28 |
| 1.4.3 Předávání a sdílení znalostí..... | 31 |
| 1.4.4 Metody předávání znalostí v organizacích | 34 |
| 1.5 Vymezení teoretických východisek | 36 |
| | |
| 2 MANAGEMENT KONTINUITY ZNALOSTÍ | 39 |
| 2.1 Vztah obecného managementu a managementu kontinuity znalostí... | 41 |
| | |
| 3 KONKURENČNÍ VÝHODA V KONTINUITĚ ZNALOSTÍ | 46 |
| 3.1 Podpora kontinuity znalostí..... | 48 |
| 3.2 Systémový přístup k zabezpečení kontinuity znalostí..... | 50 |
| | |
| 4 PROČ JE ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ NUTNÉ V KONTINUITĚ ČINNOSTÍ (BCM) | 50 |
| 4.1 Vztah managementu kontinuity znalostí a kontinuity činností | 50 |
| 4.2 Vztah managementu kontinuity znalostí a age managementu..... | 52 |
| | |
| 5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ | 57 |
| 5.1 Stárnutí obyvatelstva | 57 |
| 5.2 Fluktuace zaměstnanců..... | 59 |
| 5.2.1 Co pracovníky ovlivňuje k rozhodnutí o odchodu z organizace..... | 59 |
| 5.3 Vliv prostředí organizace na kontinuitu znalostí | 60 |
| 5.3.1 Organizační kultura | 61 |
| 5.3.2 Organizační struktura | 65 |
| 5.3.3 Organizační klima | 67 |
| 5.4 Konstrukt faktorů ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci | 68 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 5.5 | Vliv faktorů na zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci..... | 71 |
| 6 | SITUACE ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ V ČR..... | 75 |
| 6.1 | Sdílení a uchování znalostí v organizacích v ČR..... | 75 |
| 6.1.1 | Faktory v oblasti sdílení a uchování znalostí..... | 80 |
| 6.1.2 | Shluková analýza sledovaných proměnných v oblasti sdílení a uchování znalostí | 82 |
| 6.2 | Přínosy z aplikování znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí | 83 |
| 6.2.1 | Faktory v oblasti přínosů z aplikování managementu kontinuity znalostí..... | 89 |
| 6.2.2 | Shluková analýza přínosů plynoucích z aplikování managementu kontinuity znalostí | 91 |
| 6.2.3 | Rozdíly v přínosech v malých a velkých organizacích..... | 91 |
| 6.3 | Pohledy manažerů na oblast zabezpečení kontinuity znalostí | 93 |
| 6.3.1 | Rozdíly v pohledech manažerů na zabezpečení kontinuity znalostí..... | 97 |
| 7 | POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ V ČR A SR..... | 103 |
| 7.1 | Vývoj sdílení a uchování znalostí v organizacích v ČR a srovnání s SR.. | 103 |
| 7.2 | Faktory v oblasti sdílení a uchování znalostí v ČR a SR | 108 |
| 7.3 | Přínosy z aplikování znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí..... | 110 |
| 7.4 | Shrnutí výsledků výzkumů v dané problematice v České a Slovenské republice | 112 |
| 8 | ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ V ČR V ROCE 2013 | 116 |
| 8.1 | Struktura výběrového vzorku organizací | 116 |
| 8.2 | Vývoj sdílení a uchování znalostí v organizacích v roce 2013 | 118 |
| 8.3 | Faktory v oblasti sdílení a uchování znalostí v roce 2013 | 119 |
| 8.4 | Přínosy z aplikování koncepce v roce 2013 | 120 |
| 8.5 | Současná situace v oblasti inovativních trendů a realizace budoucího výzkumu | 123 |
| 8.6 | Shrnutí výsledků v roce 2013 | 125 |
| 9 | VÝZNAM KONTINUITY ZNALOSTÍ PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACE | 128 |
| 10 | JAK IDENTIFIKOVAT KLÍČOVÉ PRACOVNÍKY A ZABEZPEČIT KONTINUITU ZNALOSTÍ | 129 |
| 10.1 | Postup zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci | 130 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 10.2 | Předpoklady použití systematického postupu zabezpečení kontinuity znalostí..... | 134 |
| 10.3 | Realizace znalostního auditu | 136 |
| 11 | REALIZAČNÍ NÁSTROJ PRO SLEDOVÁNÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI..... | 139 |
| 11.1 | Doporučení a návrh modelu realizačních nástrojů zabezpečení kontinuity znalostí | 142 |
| 12 | PŘEDPOKLADY A ZÁSADY K ZAJIŠTĚNÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ | 146 |
| 12.1 | Formulace etických pravidel pro oblast předávání znalostí..... | 148 |
| 12.2 | Bariéry sdílení znalostí | 149 |
| 13 | ZHODNOCENÍ SYSTEMATICKÉHO POSTUPU ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ | 151 |
| 14 | ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ | 155 |
| 15 | PŘÍPADOVÁ STUDIE | 157 |
| 16 | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 158 |
| 17 | PŘÍLOHY | 168 |
| | Příloha č. 1: Metodika provedeného výzkumu..... | 169 |
| | Příloha č. 2: Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů v organizacích... | 180 |
| | Příloha č. 3: Testované nulové hypotézy..... | 183 |
| | Příloha č. 4: Grafické zobrazení výsledků shlukové analýzy..... | 188 |
| | ABSTRAKT | 189 |
| | Poznámky | 192 |

O AUTORCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D. (*1984)

Absolventka Provozně ekonomické fakulty (PEF) České zemědělské univerzity v Praze, kde absolvovala v oboru Podnikání a administrativa se zaměřením na management a účetnictví. Doktorské studium absolvovala v roce 2012 v oboru Management se zaměřením na lidské zdroje. Vyučuje předměty Personální řízení, Regionální politika zaměstnanosti, Management a Strategický management. Ve své specializaci se zaměřuje na znalostní management a management kontinuity znalostí. Je řešitelkou a spoluřešitelkou několika projektů a grantů. Pravidelně zveřejňuje výsledky své práce ve vědeckých časopisech a na mezinárodních konferencích. Mimo oblast vzdělávání má zkušenosti na nižších manažerských pozicích v oboru financí. Autorka je členkou vědecké rady vydavatelství, je autorkou a spoluautorkou více jak čtyř desítek vědeckých článků s ohlasy v České republice i na Slovensku a spoluautorkou dvou monografií. Autorka přednáší na ekonomických fakultách v České a Slovenské republice. V současné době spolupracuje na dlouhodobém výzkumu s Vysokou školou ekonomie a managementu ve veřejné správě v Bratislavě v oblasti řízení lidských zdrojů a podílí se na koordinaci mezinárodního projektu Visegrádského fondu.

ÚVODNÍ SLOVO RECENZENTŮ

Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc. – Mendelova univerzita v Brně

Monografie sestavená na téma uchování znalostí v podnicích je v reálném čase velmi přínosná. Zaměřuje se na problematiku, která ve svém důsledku vymezuje konkurenční postavení každé organizace a chce ve svém odvětví dosáhnout konkurenční odlišení, které ji chrání před soupeřícími podniky. Významné konkurenční odlišení je, a do budoucna bude, postaveno na lidech – zaměstnancích. Zaměstnanci jsou nejenom nositeli, ale hlavně vlastníky lidského kapitálu. A vztah k lidskému kapitálu vymezuje úspěch podnikatele na trhu výrobků a služeb. Vědoma si tohoto významu lidského kapitálu, který je vázán na lidské zdroje pro udržitelný rozvoj podniků, sestavila autorka přehlednou a svým způsobem poutavou publikaci, která pomůže onu trvalou konkurenční výhodu dosáhnout a hlavně udržet.

Tomuto cíli je podřízena i struktura monografie, která začíná vymezením základních pojmů zdrojového přístupu k získání konkurenční výhody až po metody předávání znalostí. Vzhledem k určení koho má monografie oslovit, nezapomíná na význam kontinuity znalostí pro řízení organizace. Monografie má logickou ucelenou strukturu, která, jako jedna z prvních, řeší, na první pohled nemožný, problém udržení znalostí – oněch tacitních – v podnicích. Odejde zaměstnanec – odejde tacitní znalost. Autorka však tuto rovnici upravuje v tom smyslu, že tato rovnice neplatí za každé situace a v každé organizaci.

Vhodným zabezpečením kontinuity znalostí dosáhnou manažeři resp. personalisté podniku stavu, který nazýváme kumulovanou zkušeností, která pomáhá podniku udržet si konkurenční výhodu na trhu služeb a výrobků. A to je pro podniky všech forem podstatné. Tímto přístupem naplňují i svoji společenskou odpovědnost ve vztahu k zaměstnancům.

Monografii považuji za přínosnou pro okruh zájemců, které autorka vymezuje na počátku publikace. Je napsána s odborným přehledem a podpořena odkazy na početné autory, kteří se kontinuitou znalostí zabývají a umožňují tak rozšíření poznatků, které jsou koncentrovány v předložené monografii.

V Brně dne 7. 6. 2013

Ing. Miroslav Hovořák – B. F. P., Lesy a statky Tomáše Bati, spol. s r. o.

Monografie na téma „Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci“ se zabývá problematikou obecně známou a dá se konstatovat, že i historickou, která byla a je v praxi využívána, ale kvalitní zpracování formou publikace nebo jiné odborné prezentace v posledním období chyběla.

Autorka správně stanovila základní hypotézy a metody výzkumu, kde se dle mého názoru osvědčila kombinace metody přímého pozorování s dotazníkovou metodou s následným statistickým ověřováním hypotéz.

Téma monografie je vysoce aktuální ve všech typech organizací a záleží jen na uchopení meritu věci. V každé organizaci pracují zaměstnanci různé výkonnosti, odborné erudice a morálněvolných vlastností. A právě zde je zárodek kvalitativního i kvantitativního předávání znalostí o následném období. Je na majitelích malých organizací a personálních šéfech velkých společností, aby se klíčové posty obsazovaly pracovníky splňujícími maximum výše uvedených vlastností. Platí zde zásada, že jedině kvalitní pracovník se stane dokonale funkční součástí kvalitního týmu organizace – tj. největšího bohatství každé společnosti. A právě takoví pracovníci jsou většinou základními nositeli cenných a potřebných znalostí organizace a je u nich zároveň největší riziko ztráty jejich vědění pro stávajícího zaměstnavatele, neboť je na trhu o ně největší zájem.

Právě z tohoto důvodu je permanentní zajišťování maximálního objemu všech typů znalostí pro organizaci klíčové. Jsou organizace, které uplatňují často systém „hození do vody“. Následně se nový pracovník buď naučí „plavat“ v zadané pracovní náplni, často i za cenu osobních obětí, nebo je nutné hledat nového „plavce“. Je historicky ověřeno, že naopak několikaměsíční společné působení odcházejícího a nového pracovníka není ekonomickou ztrátou pro organizaci, ale v drtivé většině případů ziskem organizace ve všech směrech. Jiná je situace při náhlém odchodu klíčového nositele, hlavně kritických znalostí. A právě tuto problematiku monografie velmi podrobně a komplexně analyzuje a zároveň navrhuje formy řešení.

Monografie Ing. Hany Urbancové, Ph.D. je dobře využitelná jak pro majitele či jednatele malých organizací, nebo pro jejich pracovníky. Zároveň je využitelná pro studenty i přednášející různého typu vysokých škol, neboť bez studia řešení personálních otázek se neobejde téměř žádný studijní obor.

Závěrem lze konstatovat skutečnost, že autorka osobně a téměř dokonale zmapovala problematiku zabezpečení kontinuity znalostí v několika organizacích a následně analyzovala nabyté zkušenosti a vyvodila obecně platné závěry, použitelné pro drtivou většinu organizací.

Jsem přesvědčen, že monografie vzbudí oprávněný zájem u odborné veřejnosti a bude publikací, ke které se budou mnozí personálně odpovědní pracovníci opakovaně vracet.

Ing. Katarína Stachová, PhD. – Vysoká škola ekonomie a manažmentu verejnej správy v Bratislave.

Kapitola „Porovnanie výsledkov zabezpečenia kontinuity znalostí v ČR a SR“ komplexne a logicky dopĺňa pohľad na problematiku, ktorej sa autorka monografie venuje. Spoznanie súčasného stavu zamerania sa organizácií na danú problematiku tak v organizáciách pôsobiach v Českej, ako aj Slovenskej republike považujem za prínos, pričom opodstatnenosť prieskumu pre prax vidíme hlavne v upozornení na často veľmi nezodpovedné správanie organizácií pri zameraní sa na zabezpečenie kontinuity znalostí. Na základe prezentovania získaných výsledkov majú vedenia organizácií možnosť porovnať vlastný, aktuálny stav, so stavom, ktorý deklarovali oslovené organizácie a s postupmi, ktoré ponúka autorka monografie a na tomto základe sa zamysleli nad možnosťami zlepšenia vo vlastnej organizácii. Považujeme za potrebné v tomto spoločnom prieskume pokračovať, aby bolo možné jednotlivé postupy zabezpečenia kontinuity znalostí modifikovať, skvalitňovať a rozvíjať v organizáciách pôsobiach v oboch krajinách.

V Bratislave dňa 4. 7. 2013

PŘEDMLUVA KE 3. ROZŠÍŘENÉMU VYDÁNÍ

S tvrzením, že zaměstnanci a obecně lidské zdroje jsou pro organizaci nepostradatelným prvkem, nelze než souhlasit. Konkurenční výhoda organizací je v současné době spatřována právě v tom, jak jejich zaměstnanci nakládají se svými znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi. Je však nutné zdůraznit, že znalostmi disponují všichni zaměstnanci nezávisle na druhu práce, kterou provádí, ne všechny jsou však pro organizaci kritické.

Organizace v současném vysoce konkurenčním prostředí směřují k cíli udržet si maximum znalostí, zabránit jejich ztrátě a zajistit kontinuitu cenných a potřebných znalostí v případě, že ji nositel znalostí opustil nebo se chystá opustit. Kontinuita je vlastnost, která ke znalostem patří a vždy patřila, ale v dnešní době, kdy význam znalostí pro organizace vzrůstá, by měla být sledována intenzivněji.

Pracovníci jsou nositeli znalostí, a když tito pracovníci opustí organizaci, mohou s nimi z organizace odejít znalosti a zkušenosti, které jsou pro organizaci důležité. Je velmi důležité vědět, kteří zaměstnanci budou odcházet, a včas podniknout kroky, aby se jejich zkušenosti a znalosti uchovaly a neztratily. Vedení organizace proto musí zajistit kontinuitu znalostí pomocí sdílení znalostí a to tak, aby tyto znalosti byly předány jinému pracovníkovi. Znalosti je potřeba v organizacích efektivně sdílet a potenciální ztrátu znalostí co nejvíce eliminovat.

Problematika zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích, kterou se tato kniha zabývá, je téma aktuální, zajímavé, v České republice doposud velmi málo diskutované a jeho uplatnění je důležité pro širokou veřejnost. Kniha se zabývá řízením kontinuity znalostí jako prostředku vedoucího k podpoře kvality procesů v organizacích. K tomu, aby bylo dosaženo maximální kvality procesů, je nutné eliminovat hrozby ztráty znalostí při personálních změnách a ovlivňovat faktory, které mají na zabezpečení kontinuity znalostí příznivý vliv. Proto je v knize na základě provedených výzkumů navržen postup zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích a nástroje řízení kontinuity znalostí vedoucí ke zlepšení kvality procesů.

Realizovaný výzkum, na jehož základě kniha vznikla, byl zaměřen na organizace v České republice, realizován byl v roce 2011 a následně opakován v roce 2012. Ve 3. vydání knihy, kterou máte nyní před sebou, naleznete také konkrétní výsledky nejnovějšího výzkumu z roku 2013 a zároveň budete seznámeni se současnými a plánovanými výzkumy. V rámci několikaletého výzkumu s Vysokou školou ekonomie a managementu ve veřejné správě došlo také k realizaci a komparaci výsledků získaných v České i Slovenské republice. Identifikování faktorů ovlivňujících zabezpečení kontinuity znalostí a identifikace přínosů z toho plynoucí může posloužit všem organizacím k zabezpečení kon-

tinuity znalostí a tedy uchování kritických znalostí v těchto organizacích. Tyto znalosti musí být v organizacích přeneseny na vhodné nástupce bez ohledu na velikost, sídlo podnikání či oblast podnikání. Klíčové zaměstnance lze totiž najít v každé organizaci, ale je nutné jim nalézt i vhodné nástupce. Ty lze objevit například v těch zaměstnancích, kteří jsou zapojeni v programu talent managementu.

Na stranách této knihy dostanete odpověď na otázku, jaký je rozdíl mezi znalostním managementem a managementem kontinuity znalostí, proč je v konkurenčním prostředí nutné uchovávat znalosti klíčových pracovníků a jakou roli hraje zabezpečení kontinuity činností v konkurenční výhodě. Také se dočtete o aplikacích znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí v praxi. Obecně se kniha opírá o výsledky provedeného výzkumu zaměřeného na zajištění kontinuity znalostí v organizacích a dotýká se několika oblastí managementu, a to znalostního managementu, personálního managementu a managementu kontinuity znalostí. Za přínos této knihy pro praxi lze považovat vytvoření metodického podkladu pro komplexní a efektivní řízení znalostí v organizacích.

Ráda bych poděkovala všem lidem, kteří mi pomáhali při zpracování této knihy, jež vychází z disertační práce a všem respondentům, kteří se výzkumu zúčastnili, protože díky nim mohla být navržena řešení pro praxi. Děkuji panu Ing. Miroslavu Hovořákovi za jeho praktické připomínky k tomu, aby byl výzkum a z něho plynoucí doporučení přínosné pro teorii i praxi. Rovněž děkuji panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. a svým kolegyním Ing. Lucii Vnoučkové, Ph.D. a Ing. Martině Königové, Ph.D. za dlouhodobou spolupráci při realizovaných výzkumech a na přípravě vědeckých článků, za jejich názory, kterých si velmi cením, a vždy mi pomáhají k tomu se dívat na věci z více úhlů pohledu.

PRO KOHO JE KNIHA URČENA

Téma knihy stále více nabývá na aktuálnosti, protože si manažeři organizací začínají uvědomovat význam znalostí jednotlivých pracovníků. Hrozbu, jež představuje odchod pracovníků s kritickými znalostmi do důchodu či ke konkurenci, rovněž dokládá aktuální demografický vývoj populace v ČR i ve světě. Proto již nyní je nutná podpora transferu znalostí ze strany manažerů, jež dlouhodobě povede k zajišťování kontinuity znalostí. Je velmi důležité, aby si uvědomili, že uchovávat znalosti zaměstnanců, kteří organizaci opouští, je v současné době nezbytné. Záměrem knihy je seznámit čtenáře s možnými směry jednání v oblasti zabezpečení kontinuity znalostí, jež by vedly k uchování kritických znalostí klíčových pracovníků.

Předkládaná kniha vznikla na základě dlouhodobého realizovaného výzkumu, v rámci doktorského studia, v organizacích v České republice. V současné době probíhá opakování výzkumu v České republice i na Slovensku díky spolupráci s katedrou managementu Vysoké školy ekonomie a managementu ve veřejné správě v Bratislavě.

Knihy je určena pro širokou odbornou veřejnost a slouží pro získání a doplnění znalostí opírajících se o realizovaný výzkum. Je primárně určena:

- personalistům a manažerům organizací,
- pracovníkům personálních agentur,
- studentům ekonomických a společenských směrů zabývajících se lidským faktorem,
- všem ostatním, pro které je problematika uchování znalostí aktuální, potřebná nebo zajímavá.

CÍL PUBLIKACE

Cílem je prezentovat vytvořený metodický postup pro komplexní a efektivní řízení znalostí v organizacích, který vznikl na základě dlouhodobých výzkumů. Dílčími cíli jsou sumarizace poznatků a rozšíření povědomí odborné veřejnosti o zajištění kontinuity znalostí, protože v České republice je k tomuto tématu málo odborné literatury, identifikace přístupu organizací ke kontinuitě znalostí v letech 2011 až 2013, identifikace faktorů ovlivňující zajištění kontinuity znalostí v organizaci na individuální i organizační úrovni, identifikace bariér sdílení znalostí a nástrojů pro jejich eliminaci, stanovení předpokladů a zásad pro předávání a sdílení znalostí v organizacích, včetně návrhu formulace etických pravidel v této oblasti.

1 CO ZNALOSTI PŘEDSTAVUJÍ A PROČ JSOU PRO ORGANIZACE DŮLEŽITÉ

V rámci první kapitoly knihy je vytvořen aktuální přehled dané problematiky podpořený citacemi autorů, kteří se touto oblastí zabývají a tvoří základ pro propojení s praktickými návrhy. Kapitola obsahuje definice podstatných pojmů, pokrytí tématu v dostupných zdrojích a vyvození předpokladů, na kterých jsou založena praktická doporučení v dalších kapitolách knihy.

1.1 Vymezení základních pojmů

Zdrojový přístup k získání konkurenční výhody vychází z vymezení zdrojů a kompetencí organizace, ohodnocení jejího ziskového potenciálu, výběru účelné podnikové strategie a identifikace nedostatků a obnovy zdrojů. Vlastní řízení potom musí respektovat nejen organizačně řídicí prostředky, ale i prostředky ekonomické, informační a sociálně psychologické (Hron, 1999). **Konkurenční výhoda** tedy spočívá v kombinaci jedinečných zdrojů a kompetencí, na jejichž základě je definována strategie k co nejlepšímu využití příležitostí (odlišení se od jiných organizací).

Znalosti, jež mají všichni zaměstnanci nezávisle na druhu práce, kterou vykonávají, jsou chápány v současné době jako nejdůležitější a nejcennější zdroj v organizacích a učení jako nejdůležitější schopnost organizací. Znalosti nelze nahradit ani napodobit, a proto se stávají pro organizace nejdůležitější formou kapitálu a zabezpečují jim konkurenční výhodu (Bratianu, 2008). Konkurenční výhoda organizací je v současné době spatřována především v tom, jak jejich zaměstnanci využívají svých znalostí, zkušeností, dovedností na jejichž základě zabezpečují kontinuitu (plynulost) procesů.

V současné době se dle Anagnoste, Agoston, Puia (2010) a Bratianu (2008) v organizacích využívá tzv. **transformační vedení**, které podporuje zdrojový přístup a zefektivňuje práci se znalostmi. Pomocí využití transformačního vedení lze zlepšovat **kvalitu procesů**, podporovat **výkonnost** (tzv. nalezení a odstranění „úzkých míst“ procesů (Goldratt, 2009) a tím i **prosperitu** (úspěch) dané organizace. Výkonnost je definována jako míra dosahování výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejichmi procesy (Nenadál, 2001). Transformační vedení je proces, který mění a transformuje lidi tak, aby každá změna byla kvalitní. Transformace probíhá přes emoce, hodnoty, etiku, normy, dlouhodobé cíle, charisma, inspirativní vedení, individuální úctu a intelektuální stimulaci a zahrnuje posouzení motivů zaměstnanců (Bratianu, 2008). Tento styl vedení je založen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Vede je k seberealizaci, seberegulaci, sebekontrolé. Probouzí v nich potřeby, o kterých do té chvíle ani nevěděli.

Transformace lze dosáhnout třemi cestami (Anagnoste, Agoston, Puia, 2010; Bratianu, 2008):

- pozvednutím úrovně uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce i o cestách, jak jich dosahovat,
- působením na lidi, aby své zájmy převedli na zájmy týmu, organizace,
- změnou potřeb z Maslowovy soustavy nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb.

1.2 Znalosti a jejich členění

Oblast řízení znalostí pracuje s řetězcem pojmů **data** (libovolná posloupnost znaků), informace a znalosti, které je nutné přesně vymezit. Nejdůležitější a nejceněnější komoditou dneška jsou **informace** (data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost (Mládková, 2004)), které, když jsou efektivně využity (po přidání vlastních myšlenek, dovedností a umění jednotlivce), se převedou na cenné znalosti. Nejde proto jen o to informace rychle a efektivně předávat, informace je potřeba také shromažďovat, skladovat a účinně sdílet, aby se mohly přeměnit na znalosti. Lze také říci, že informace jsou relevantní data obsahující účel (Davenport, Prusak, 1998). **Znalosti** jsou podle Mládkové (2004) informace plus něco navíc (předchozí znalosti, dovednosti, zkušenosti apod.). Což také potvrzují Altmeyer, Georg (2002), když říkají, že znalosti spočívají na informacích a obsahují navíc ještě soubor všech schopností a dovedností, které lidé při řešení problémů užívají. Podle Keřkovského a Drdly (2003) je znalost výsledkem aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností, neboli znalost je transformovaná informace do využitelné podoby.

Jak bylo uvedeno výše, znalosti vznikají z informací, dat, zkušeností a poznatků. Z těchto společně propojených sítí, které jsou v určité souvztáhnosti, se získávají znalosti, které se ukládají do paměti, zpracovávají a v případě potřeby opět nacházejí (Altmeyer, Georg, 2002).

Podle Trunečka (2004) se lidé musí naučit se znalostmi zacházet, hodnotit je, vytvářet, pracovat s nimi a i institucionalizovat je v organizacích. Prvním předpokladem úspěchu je však přesvědčení, že tato činnost je potřebná a užitečná, že se lidstvo skutečně ocitlo ve „třetí vlně“ (zatímco „tradiční“ ekonomika ještě pořád trvá na podmínkách „druhé vlny“, kde zdrojem bohatství je půda, práce a kapitál; „třetivlnové“ podmínky vyžadují řízení znalostí a jejich hodnocení, organizační i individuální učení, vytváření celé škály znalostí atd.) a práce se znalostmi bude v nových podmínkách k přežití nezbytně nutná (Truneček, 2004).

V současné době se ke znalostem přistupuje dvěma krajními způsoby. První zastává především většina manažerů, kteří odmítají rozlišovat mezi daty, informacemi a znalostmi. Druhý přístup respektuje dosavadní poznatky a snaží se odlišit znalosti jako informace, které jsou v jistém kontextu a mohou být využity při rozhodování (Mládková, 2004).

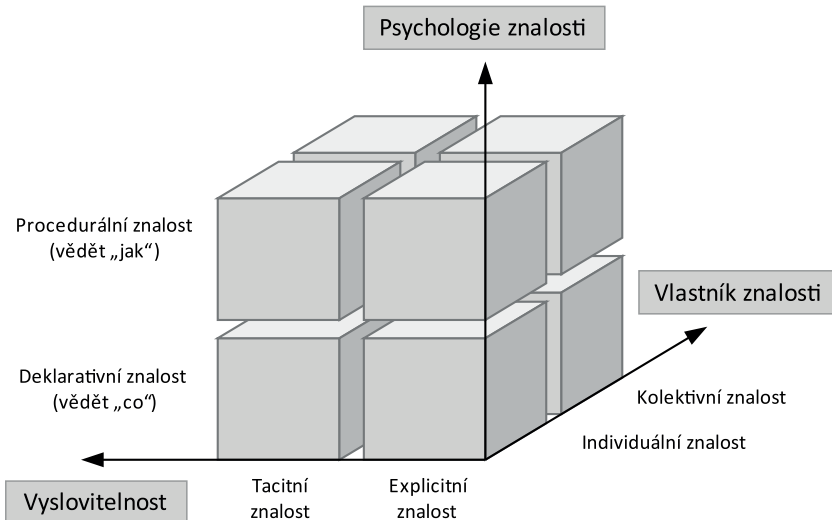
Truneček (2004) vyjmenovává různé koncepce a klasifikace pojmu znalost z různých úhlů podle jednotlivých autorů. Nejčastěji používaná je klasifikace Nonaky a Takeuchiho (1995) na **explicitní** a **tacitní** znalosti, kterou používá např. Mládková i Truneček (2004) či Frappaolo (2006). Součástí tacitní znalosti je i **implicitní** znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést do explicitní formy. Další klasifikace uváděné Trunečkem (2004) jsou např. Boisotova matice, kde jsou znalosti uspořádány do úrovní (patentovaná, osobní, znalost ve všeobecném podvědomí, veřejná znalost) a dělení na organizační (kolektivní) a individuální (subjektivní) znalost.

Podle Skyrmeho (1997) z obou druhů znalostí představují rozhodující organizační sílu znalosti tacitní, jež jsou i podle obou japonských autorů klíčem ke znalostnímu managementu a vytváření znalostí v organizaci. Její síla spočívá především v uplatnění lidské odbornosti v konkrétním případě a v jejím rozvíjení při komunikaci mezi lidmi. Znalost podle Zeleného (2008) je činnost, čin, akce a informace je pak symbolický popis akce. Rozdíl mezi informacemi a znalostmi je tedy základní a významný.

Také podle Havlíčka (2006) se musí zdůraznit rozdíl mezi informací a znalostí, kdy znalost je výsledkem tvůrčího procesu využívajícího informace v pohybu. Znalosti se čím dál více stávají klíčovým strategickým zdrojem budoucího rozvoje.

Nonaka a Takeuchi (1995) uvádějí: „*Ve společnosti, kde jedinou jistotou je nejistota, jsou znalosti jediným zdrojem trvalé konkurenční výhody.*“ Cílem řízení znalostí podle Shaneho (2000) je umožnit organizaci maximální využití znalostních zdrojů, vyhledat a vytvořit tak nové hodnoty pro organizaci.

Z hlediska možnosti jejich zápisu, uchovávání a předávání jsou znalosti charakterizovatelné jako tacitní a explicitní (Nonaka, Takeuchi, 1995). Z hlediska obsahu je možné znalosti dělit na deklarativní a procedurální (Ammann, 2010, Bureš, 2006) (viz obrázek č. 1). Dle Bratianu (2008) se organizační znalost skládá z explicitní a implicitní znalosti a organizační inteligence, kterou tvoří kognitivní a emoční znalost. Emocionální znalost (je tvořena složkou pocitovou, myšlení, akční a smyslovou) může být přeměněna na kognitivní znalost dvěma způsoby, a to vědět jak uspět a umění naplnění. Když se lidem něčeho nepodaří dosáhnout, nejčastěji zmiňují důvody: čas, peníze, znalosti, zkušenosti, kontakty, technologie a management. Lze říci, že emoce pomáhají emocionální znalosti, aby byla přeměněna na kognitivní znalost (Anagnoste, Agoston, Puia, 2010; Bratianu, 2008).

Obrázek č. 1: Klasifikace znalostí

Zdroj: Bureš (2006)

Modelování lidské intelektuální činnosti vychází ze znalosti určitých pracovních postupů, tedy procedurálních znalostí. K modelování procedurálních znalostí slouží abstraktní modely orientované na pracovní postupy – algoritmy. Deklarativní znalosti o objektech spočívají v konstatování jejich stavů, vlastností nebo vzájemných vztahů. Interpretací deklarativních znalostí jsou vhodně strukturovaná data. Jejich prostřednictvím lze odvozovat další znalosti a provádět i operace související se znalostmi procedurálními (Ammann, 2010; Bureš, 2006). Příkladem tacitních znalostí v uchované formě jsou skupiny Best Practices, osvědčené postupy a výsledky lidské činnosti, příkladem explicitních znalostí jsou expertní systémy, e-learning systémy, databáze příběhů a dokumenty.

Tacitní znalost zahrnuje zkušenosti, know-how, schopnosti, dovednosti, intuici. Podle Trunečka (2004) jsou tacitní znalosti implicitní znalosti, které nelze formalizovat. Často se spojují s jednotlivými pracovníky, kteří je mají ve svých myslích a kteří o jejich existenci nemusí ani vědět. Tyto znalosti, někdy také označované jako nevyslovené a nevyslovitelné, které vznikají při učení, jsou rozptýlené, nestrukturované a obtížně se vyjadřují slovy. Bývají vysoce osobní a obtížně se formalizují. Mají charakter spíše subjektivní, kognitivní (poznávací) a empirický (zkušenostní). Jsou to empirické znalosti založené na předtuše, instinktu a osobní prozíravosti. Skryté znalosti představují zásobárnu zkušeností, náhledů, expertíz, know-how, obchodních tajemství

a zvláštních dovedností, která se vytvářela v průběhu učení podporovaného vhodnou organizační strukturou. Dle Bratianu (2008) představují tacitní znalosti přímou interakci mezi jednotlivcem a vnějším prostředím. Jedná se o znalosti získané prostřednictvím přímé zkušenosti, zahrnující i pocity, intuici, přesvědčení a kulturní hodnoty. Polanyi (1983) uvádí, že tacitní znalost je součástí všech znalostí.

Dokladem významu členění znalostí v praxi je fakt, že o pracovní úspěšnosti manažera rozhodují do značné míry manažerské tacitní znalosti. Těmi se rozumí praktické know-how získané na základě zkušeností, které manažer používá při výkonu své práce. Tacitní znalosti ovlivňují způsob práce manažera, jeho jednání i jeho reakce na události (Mládková, 2004; Truneček, 2004). Má-li člověk na manažerské pozici obstát, musí mít tacitní znalosti z různých oblastí. Především musí získat znalosti o lidech, s nimiž se dostává do kontaktu. Existují jednak obecné manažerské tacitní znalosti (které potřebují všichni manažeři) a jednak tzv. specifické manažerské tacitní znalosti (které jsou svázány s oborem činnosti, postavením v hierarchické struktuře managementu apod.). Pro utváření tacitních znalostí není důležité pouze množství zkušeností, ale také jejich variabilita a schopnost člověka na základě prožité situace tacitní znalost zformovat. Předpoklady pro utváření tacitních znalostí jsou částečně vrozeny.

Druhou částí je znalost explicitní (explicit knowledge), kterou lze vyjádřit pomocí slov, lze ji snadno vysvětlit, přečíst si, ukázat na schématu apod. (Collison, Parcel, 2005). Lze se také setkat s názorem, že explicitní znalost je vlastně informace, tak jak je uvedeno v Mládkové (2004), což také potvrzuje Truneček (2004). Explicitní znalosti jsou spíše objektivního, racionálního a technického charakteru (plány, procedury, software, dokumenty apod.). Jejich forma umožňuje distribuci bez nutnosti osobního kontaktu. Snadno se kodifikují a předávají ostatním. Výše uvedené rozdělení nemůže být beze zbytku uplatněno na všechny znalosti, protože mnoho z nich má vlastnosti obou. Navíc v rámci svého životního cyklu se znalosti rozvíjejí a mění z tacitních na explicitní a z explicitních na tacitní. Tento vývoj je velmi dobře zachycen modelem SECI (detailně diskutováno dále), který je nejrozšířenějším popisem tohoto procesu (Nonaka a kol. 1995).

Brockmann a Simmonds (1997) uvádějí, že množství tacitních znalostí záleží na zkušenostech. Rovněž Sternberg (1995) tvrdí, že tacitní znalosti inklinují v průměru k růstu s růstem množství zkušeností. Podle něj však záleží především na tom, jak člověk tyto roky zkušeností umí využít, jak dokáže zužitkovat to, co prožil, k formování tacitní znalosti. Zkušenost tedy může, ale nemusí podmiňovat vznik tacitní znalosti.

Sternberg a Wagner (1992) považují získání a užití tacitních znalostí za nejdůležitější aspekt úspěšnosti v práci. S tím souhlasí i Haldin-Herrgard (2000),