

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní program: informační studia a knihovnictví

Studijní obor: informační studia a knihovnictví

Vladimír Dlouhý, DiS.

**Sociálně psychologické aspekty osobnosti
informačního pracovníka v prostředí
znalostního managementu**

Bakalářská práce

Praha 2008-05-10

Vedoucí práce: Mgr. Ludmila Fonferová

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Praze, 10. května 2008

.....

podpis studenta

Identifikační záznam

DLOUHÝ, Vladimír. *Sociálně psychologické aspekty osobnosti informačního pracovníka v prostředí znalostního managementu [Social and Psychological Aspects of Knowledge Management for Information Professionals]*. Praha, 2008-05-10. 59 s., 8 s. příl., Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Ludmila Fonferová.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku sociálně psychologických aspektů působících na osobnost informačního pracovníka ve znalostním prostředí. Úvodní kapitoly práce jsou věnovány podstatě a významu znalostního managementu, blíže jsou zmíněny pojmy informační a znalostní společnost, sociální a technologické pojetí znalostního prostředí. Dále je popsán vznik a vývoj znalostního managementu, objasněn je vztah mezi informačním a znalostním managementem, do souvislostí jsou uvedeny pojmy znalostního managementu a Competitive Intelligence. Třetí kapitola je věnována vymezení prostředí znalostní organizace a charakteristice základních rysů znalostní podnikové kultury. Čtvrtá část práce je souhrnem informací a poznatků vztahujících se k osobnosti pracovníka ve znalostním prostředí. Jsou zdůrazněny především sociálně psychologické faktory utváření osobnosti, struktura a dynamika osobnosti. Pátá kapitola je věnována charakteristice odborných kompetencí souvisejících s informační profesí. Vymezeny jsou role informačních specialistů ve znalostní organizaci a podrobněji popsány profese Chief Knowledge Officer a Chief Information Officer. V závěrečné části práce jsou shrnuty informace spolu s poznatky vztahujícími se k osobnosti informačního profesionála ve znalostním prostředí. Identifikovány jsou schopnosti nezbytné k výkonu informační profese, zdůrazněn je význam role informačního pracovníka v organizaci spolu s nutností věcné a účinné komunikace informačních profesionálů. V samotném závěru je pojednáno o dalším předpokládaném vývoji informační profese v podnikové sféře. [Autorský abstrakt].

Klíčová slova

znalostní management, psychologie osobnosti, informační profesionál, osobní kompetence, profesní kompetence, Chief Knowledge Officer, Chief Information Officer, znalostní společnost, učící se organizace, informační profese

Motto práce:

„To, co děláme, dělá z nás to, co jsme.“

Harvey Allen, americký spisovatel třicátých let

Citát z jeho pikareskního románu-kroniky *Anthony Advers*

Obsah

PŘEDMLUVA.....	8
INFORMAČNÍ A ZNALOSTNÍ SPOLEČNOST.....	10
TEORIE A PRAXE VE ZNALOSTNÍM PROSTŘEDÍ.....	11
ZNALOSTNÍ MANAGEMENT.....	13
VZNIK A VÝVOJ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU.....	14
<i>Základní odborná terminologie znalostního managementu.....</i>	<i>15</i>
SOCIÁLNÍ A TECHNOLOGICKÉ POJETÍ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU.....	18
<i>Provázanost informačního a znalostního managementu.....</i>	<i>19</i>
<i>Znalostní management a oblast Competitive Intelligence.....</i>	<i>20</i>
ZNALOSTNÍ ORGANIZACE A TVORBA ZNALOSTNÍ PODNIKOVÉ KULTURY.....	22
CHARAKTERISTIKA ZNALOSTNÍ ORGANIZACE.....	23
<i>Specifické rysy znalostní podnikové kultury.....</i>	<i>24</i>
<i>Informační a znalostní audit – podpora znalostního managementu.....</i>	<i>27</i>
POHLED NA OSOBNOST PRACOVNÍKA VE ZNALOSTNÍM PROSTŘEDÍ.....	29
VÝMEZENÍ POJMU „OSOBNOST“.....	29
SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ FAKTORY UTVÁŘENÍ OSOBNOSTI.....	31
<i>Vnitřní faktory osobnosti.....</i>	<i>32</i>
<i>Vnější faktory utváření osobnosti.....</i>	<i>32</i>
<i>Sebeutvářecí faktory osobnosti.....</i>	<i>34</i>
STRUKTURA A DYNAMIKA OSOBNOSTI PRACOVNÍKA VE ZNALOSTNÍM PROSTŘEDÍ.....	34
ODBORNÉ KOMPETENCE A INFORMAČNÍ PROFESE.....	38
ODBORNÉ KOMPETENCE SOUVISEJÍCÍ S INFORMAČNÍ PROFESÍ.....	38
<i>Kompetence vztahující se k informacím.....</i>	<i>39</i>
<i>Kompetence vztahující se k technologiím.....</i>	<i>40</i>
<i>Komunikační kompetence.....</i>	<i>40</i>
<i>Kompetence vztahující se k organizačnímu řízení.....</i>	<i>41</i>
<i>Kompetence vyplývající z ostatních vědních oborů.....</i>	<i>41</i>
CHARAKTERISTIKA INFORMAČNÍCH SPECIALISTŮ VE ZNALOSTNÍ ORGANIZACI.....	43
<i>Chief Knowledge Officer (CKO).....</i>	<i>45</i>
<i>Chief Information Officer (CIO).....</i>	<i>46</i>
OSOBNOST INFORMAČNÍHO PRACOVNÍKA VE ZNALOSTNÍM PROSTŘEDÍ.....	47
SCHOPNOSTI NEZBYTNÉ K VÝKONU INFORMAČNÍ PROFESE.....	47

VÝZNAM A ROLE INFORMAČNÍHO PRACOVNÍKA VE ZNALOSTNÍM PROSTŘEDÍ.....	50
<i>Nutnost věcné a účinné komunikace informačních profesionálů.....</i>	<i>51</i>
<i>Rozvoj a další očekávaný vývoj informační profese.....</i>	<i>52</i>
ZÁVĚR.....	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
SEZNAM OBRAZOVÝCH PŘÍLOH V TEXTU.....	60
SEZNAM PŘÍLOH	61
PŘÍLOHY.....	60

Předmluva

Při výběru tématu a tvorbě této bakalářské práce jsem vycházel především ze svých dosavadních teoretických znalostí a praktických zkušeností v oblasti vytváření znalostního podnikového prostředí.

Oblast znalostního managementu spolu s problematikou vytváření znalostní organizační kultury je velmi často diskutována na odborných konferencích nejrůznějších oborových zaměření. Domnívám se, že úloha informačních profesionálů spolu s jejich pozitivním přínosem pro podnikovou praxi bývá v českém prostředí mnohými kolegy z jiných oborů stále poněkud zlehčována nebo dokonce opomíjena. Jedním ze základních cílů této práce je upozornit právě na osobu informačního profesionála jako na nepostradatelný a klíčový prvek znalostní organizační kultury.

S oblastí vytváření znalostního prostředí v organizaci a snahou o implementaci postupů znalostního managementu v praxi jsem se setkal poprvé před pěti lety, v době svého působení na pozici operátora informačních technologií v personálním útvaru Magistrátu hlavního města Prahy. Na základě svých zkušeností se domnívám, že jakékoliv přenášení odpovědnosti za znalostní management na personální oddělení organizace není vhodným řešením. Personální útvar má zcela jistě určité předpoklady pro činnosti týkající se znalostního managementu, základní úkoly personalistů mají ovšem poněkud odlišný charakter. Omezit znalostní management na technickou oblast v rámci IT oddělení rovněž v praxi nebývá ideálním řešením. I proto se v novodobých znalostních organizacích postupně prosazuje podle mého názoru velmi pozitivní trend vytváření podnikových znalostních center, mnohdy realizovaných účinnou přestavbou z dosavadních podnikových knihoven a informačních středisek.

Bakalářskou práci rozdělují do šesti základních kapitol, přičemž většina z nich je poněkud více teoreticky zaměřena, nelze však říci, že by byly kapitolami zcela teoretickými. Od počátku bylo mým úmyslem sestavit především univerzálně využitelnou práci podloženou odbornými východisky známých osobností zabývajících se oblastmi psychologie osobnosti, resp. znalostního managementu.

První dvě kapitoly práce věnují především podstatě a významu znalostního managementu, blíže se zmiňují o pojmech informační a znalostní společnost, upozorňují na sociální a technologické pojetí znalostního prostředí. Spolu s tím popisují vznik a vývoj znalostního managementu, definují základní odbornou terminologii, objasňují vztah mezi informačním a znalostním managementem. Zároveň uvádím do širších souvislostí oblasti podnikového znalostního managementu a Competitive Intelligence.

Ve třetí kapitole vymezují prostředí znalostní organizace a blíže charakterizují základní rysy znalostní podnikové kultury.

Čtvrtá část práce je souhrnem poznatků a informací vztahujících se k osobnosti pracovníka ve znalostním prostředí. Zdůrazňují především tzv. sociálně psychologické faktory osobnosti a zabývám se podrobněji strukturou a dynamikou osobnosti.

V páté kapitole se věnuji charakteristice odborných kompetencí, které souvisejí s informační profesí. Vymezují role informačních specialistů ve znalostní organizaci, podrobněji popisují profese Chief Knowledge Officer (CKO) a Chief Information Officer (CIO).

V závěrečné části práce shrnuji informace a poznatky vztahující se k osobnosti informačního profesionála ve znalostním prostředí. Charakterizují schopnosti nezbytné k výkonu informační profese, zdůrazňují význam role informačního pracovníka v organizaci. Spolu s tím upozorňují na nutnost věcné a účinné komunikace informačních profesionálů a zamýšlím se nad rozvojem a očekávaným vývojem informační profese v podnikové sféře.

Pro úplnost doplňuji práci obrázky v textu a přílohami. V textu je použito citování pomocí prvního údaje záznamu a data vydání, které je specifikované v normě ISO 690 a ISO 690-2. Seznam použitých zdrojů je uveden v abecedním pořadí podle prvního údaje záznamu, na druhé úrovni je seřazen podle data vydání.

Informační a znalostní společnost

Současné změny globálního hospodářského řádu jsou pro světovou ekonomiku a mezinárodní vztahy velmi významné. Zrychlující se globální hospodářská integrace je podpořena především revolucí v informačních a komunikačních technologiích.

Byly to právě informační a komunikační technologie, které ve druhé polovině 20. století výraznou měrou přispěly a stále ještě přispívají ke vzniku celosvětové informační exploze. Postupný přechod k informační společnosti přináší změny značného rozsahu. Výrazně se mění způsob společenské spolupráce a celkový styl života společnosti a spolu s tím se hledají nové možnosti uplatnění lidského potenciálu v ekonomických odvětvích.

V České terminologické databázi knihovnictví a informační vědy (TDKIV) je odborný termín informační společnost definován následovně:

„Informační společnost je společnost založená na integraci informačních a komunikačních technologií do všech oblastí společenského života, a to v takové míře, že zásadně mění společenské vztahy a procesy. Nárůst informačních zdrojů a komunikačních toků vzrůstá do té míry, že ho nelze zvládat dosavadními informačními a komunikačními technologiemi.“ [JONÁK, 2004a]

Z výše uvedeného vyplývá, že pro informační společnost je dnes především charakteristický vysoký stupeň využívání digitálního zpracovávání, uchovávání a přenosu informací. Z oblasti zpracování a distribuce informací se postupně stává významná ekonomická činnost, která jednak prostupuje tradičními ekonomickými či společenskými aktivitami, jednak vytváří zcela nové příležitosti a činnosti, které podstatně ovlivňují charakter společnosti.

Pojem informační společnost je často zmiňován v odborných publikacích, nejčastěji jako synonymum společnosti na přelomu 20. a 21. století [VODÁČEK; VODÁČKOVÁ, 2001]. Mezi odborníky se již ovšem poměrně dlouho hovoří o dalším vývojovém stupni tohoto termínu, tzv. Knowledge Society neboli znalostní společnosti. Z počátku byly pojmy informační a znalostní společnost poměrně často zaměňovány, spolu s nimi byly zmiňovány i další terminologicky blízké pojmy, například post-industriální společnost (Post-industrial Society), informační věk (Information Age) nebo společnost mysli (Society of Mind) [PŘIBYLOVÁ, 2000].

Výše uvedené odborné termíny mají ovšem společnou jednu základní charakteristiku - vznikly za účelem popsání soudobé společenské reality, a to z hlediska míry důležitosti informací a znalostí v současném světě [PŘIBYLOVÁ, 1999]. Právě uvědomění si významu informací pro rozhodování v organizacích v 90. letech 20. století vyústilo v úspěšnou manažerskou techniku nazývanou informační management. Zavádění informačního managementu do praxe představovalo především zakládání interních informačních systémů podniků usnadňujících rozhodování. V mnoha firmách byla vytvořena odborná informační střediska, která dnes úspěšně slouží k uspokojování informačních potřeb zaměstnanců jednotlivých společností. Za účelem zabezpečení informačních potřeb svých zaměstnanců využívají střediska jak interní, tak externí informační zdroje, které obsahují poměrně obsáhlé množství informací nejrůznějšího charakteru.

V současné době se objevuje snaha přetransformovat dosavadní informační prostředí na tzv. znalostní prostředí [VYMĚTAL aj., 2005], k čemuž v praxi může výrazně dopomoci správná implementace manažerské techniky nazývané v anglo-americkém světě jako Knowledge Management neboli řízení znalostí.

Teorie a praxe ve znalostním prostředí

Současné ekonomické prostředí lze charakterizovat rostoucí konkurencí, ke které přispívá především rozšiřování volného trhu spjaté s ekonomickou globalizací. Zkracuje se životní cyklus výrobků a služeb, spolu s tím se zvyšují nároky na schopnost podniků reagovat na tržní změny ve stále se zrychlujícím konkurenčním prostředí. Dosavadní řídicí soustavy mnoha organizací se ukazují být neefektivní, prosazuje se silný trend zavádění horizontálních řídicích struktur namísto dosavadních vertikálních. Jinými slovy: rozšiřuje se týmová spolupráce spolu s horizontálním sdílením informací a znalostí uvnitř organizace [TRUNEČEK, 2004, s. 188].

V soudobé informační ekonomice se jedním z nových strategických zdrojů nepostradatelných k dosažení podnikatelského úspěchu a jeho udržení staly informace a znalosti. A tyto informace a znalosti je nutné umět efektivně využívat. Spolu s rostoucí informační potřebou roste také tlak na relevantnost informací, tj. zvyšuje se potřeba relevantních informací ve správný čas, na správném místě a v odpovídající formě [KATOLICKÝ, 2003].

Utvářející se nové prostředí znalostní společnosti nabízí poměrně široké možnosti uplatnění informačních profesionálů v tzv. znalostních organizacích. Znalostní organizace je v nejširších souvislostech charakterizována v podobě organizace, jenž je „založena na znalostech, operuje v podmínkách znalostní společnosti, využívá všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí práci již implementovaných některými organizacemi světové významnosti.“ [VYMĚTAL aj., 2005]

Zaměstnanci, kteří jsou schopni kreativně a efektivně využívat přicházející informace a vlastní znalosti ve prospěch firmy, se stávají základním kamenem podnikového úspěchu. Celkový vývoj v podnikovém prostředí již několik let směřuje k vytváření nových pracovních příležitostí pro pracovníky, kteří se dobře orientují v informační problematice. Pokud tito pracovníci navíc disponují profesními a osobními vlastnostmi, díky nimž jsou schopni nejen poskytovat vynikající informační služby, ale také se podílet na tvorbě prostředí, které podporuje sdílení poznatků a znalostí mezi zaměstnanci v organizaci, potom jsou ceněni o to více.

Znalostní management v prostředí znalostní organizace představuje výše zmíněnou podporu a sdílení znalostí, k čemuž je mj. využíváno informačního systému organizace. Přejít od informačního managementu ke znalostnímu znamená v jistém smyslu posun pozornosti od kvantity ke kvalitě, zjednodušeně lze říci, že se jedná o posun pozornosti od oblasti informačních technologií a na nich založených informačních systémů k oblasti lidských zdrojů [PŘIBYLOVÁ, 2000].

Znalostní management

Znalostní management je již několik let rozvíjenou a stále se zdokonalující manažerskou technikou, která je ovšem založena na základním předpokladu, že jedním z hlavních strategických zdrojů v organizaci jsou znalosti.

V odborné literatuře se lze velmi často setkat s různými výklady termínu znalostní management. Jak uvedla již v roce 2003 ve své rigorózní práci Pavla Žídková [2003, s. 12], tato situace je způsobena především určitou univerzálností a širokým záběrem znalostního managementu jako manažerské disciplíny, kterou lze aplikovat do praxe z pohledu IT pracovníků, informačních pracovníků a zároveň také z pohledu manažera lidských zdrojů.

Z pohledu informační vědy lze pojem znalostního managementu chápat především jako „*praktickou odbornou činnost zaměřenou na využití znalostí v rozhodovacích a řídicích procesech, a to za výrazné podpory informačních a komunikačních technologií. Znalostní management se zabývá především navrhováním, implementací a provozem systémů správy znalostí, jež zahrnují procesy získávání, reprezentace, zpracování, ukládání, vyhledávání a odvozování, prezentace, sdílení a distribuce znalostí. Teoretické zázemí tvoří kognitivní vědy a aplikační obory umělé inteligence (např. znalostní inženýrství), metody a techniky práce jsou odvozeny z praxe informačního managementu.*“ [KUČEROVÁ, 2004a]

Obecné definice znalostního managementu na problematiku organizování znalostí nahlízejí jako na disciplínu, která umožňuje rozšíření individuálních znalostí skrze celou organizaci, čímž vytváří znalost vyšší úrovně, tzv. znalost organizace. Převážná většina firem dnes již pracuje se sdílenými informacemi, zvláště pro potřeby obchodu a kontaktu se zákazníkem. V českém podnikatelském prostředí je znalostní management postupně objevován a uplatňován v mnoha renomovaných společnostech, zejména potom v organizacích se zahraniční kapitálovou účastí. Kvalitní znalostní management v organizaci je dnes bezesporu jedním z rozhodujících hledisek pro cílené vedení obchodních aktivit.

Vznik a vývoj znalostního managementu

V souvislosti s rozvojem informačních technologií nastala na konci devadesátých let 20. století situace celosvětové informační exploze. Spolu s globalizací světové ekonomiky se rychlým tempem uskutečňovaly změny a vynucené inovace v oblasti informačních systémů a podnikové informatiky. Jak uvádí J. Basl [2002, s. 19], v souvislosti s nutností zajistit kvalitní informace nezbytné pro správnou funkčnost podniků stoupala i poptávka po kvalifikovaných odbornících v oblasti IT technologií, zvýšil se zájem soukromých firem o profesi informačního manažera a informačního specialisty.

Nový odborný termín, tzv. Knowledge Management, znalostní management, management znalostí, organizace znalostí, se ve světové terminologii začíná objevovat přibližně od poloviny 90. let 20. století. Slovní spojení „Knowledge Management“ poprvé použil K. Wiig v roce 1986 v souvislosti s využíváním umělé inteligence při řízení znalostí [BUREŠ, 2007, s. 39]. Na přelomu tisíciletí se ve spojitosti s informačním managementem, firemní kulturou a správným využíváním informačních zdrojů poprvé objevily pojmy Knowledge Management a Competitive Intelligence i v České republice.

„Znalostní management věnuje pozornost vzniku znalostí, jejich formalizaci, transformaci, způsobu ukládání do paměti, výběru, zpracování, šíření, dalšímu rozvíjení znalostí, jejich využívání a hodnocení účinnosti vynaložených nákladů na rozvoj znalostí. Priorita přísluší zejména třem aktivitám: šíření, dalšímu rozvíjení a užití znalostí. Nejedná se o pouhé hromadění informací vyznačujících se vzájemnou vazbou v informačním systému, ale o pokrytí konkrétních potřeb reálného procesu řízení a o zajišťování všech pro podnik nezbytných funkcí.“ [KATOLICKÝ, 2003]

V této souvislosti je důležité si uvědomit, že znalostní management není pouze nějakou občasnou, nahodilou, dílčí aktivitou, ale skládá se z množiny cílevědomých, komplexních, systémových manažerských aktivit, které se odehrávají v přímé souvislosti s kvalitou informací vycházejících z podnikového informačního systému.

Ve spojitosti se znalostním managementem je zajímavé, že příčinou růstu pozornosti o tuto oblast nebyl tradiční sektor výzkumu a vývoje, nýbrž problematika spojená se zvýšením výkonnosti firmy a často přímo otázka jejího přežití na stále dynamičtější a nestabilnějším trhu se stupňující se konkurencí [KATOLICKÝ, 2003].

Pro přežití podniku v tržní ekonomice je nutná rychlost v hodnocení situace, rychlost aktivizace zdrojů, rychlost komunikace a potřebná vyšší kvalita kooperace. Úspěšný rozvoj podniku vyžaduje mobilizaci existujících znalostí a na jejich základě rychlé a kvalitní rozhodnutí, čehož je možné dosáhnout úspěšnou implementací vhodného informačního systému. Pozorováním úspěšných podniků bylo potvrzeno, že komplexní a systémový přístup ke znalostem představuje rozhodující faktor účinnosti managementu podniků [BASL, 2002, s. 36-37].

Pro současnost je typické zahlcení podniku informacemi, přičemž opravdových kvalitních informací je zpravidla nedostatek. V této souvislosti se jako výrazný problém ukazuje definování informačních potřeb, resp. jaké informace uživatelé potřebují a jak s nimi mohou dále nakládat.

Projekty uplatnění znalostního managementu se dnes vyskytují v moderních firmách stále častěji. Zároveň roste i počet konzultačních firem nabízejících odborné poradenství pro projekty znalostního managementu. Pozadu nezůstávají ani nově vznikající oddělení se zaměřením na znalostní management u předních softwarových firem, např. IBM, Oracle a Microsoft [KATOLICKÝ, 2003].

Základní odborná terminologie znalostního managementu

Světlem, v němž se nacházíme, již nehýbou pouze tradiční ekonomické faktory v podobě práce, kapitálu, zdrojů. Na významu získávají také data, informace a znalosti. V období vědecko-technického rozvoje představují právě tyto veličiny významnou strategickou surovinu, která urychluje vědecký a technologický pokrok, hospodářský rozvoj a také informovanost a vzdělanost celé společnosti.

Pojmy data, informace a znalost jsou velmi často používány nepřesně nebo dokonce zaměňovány [MLÁDKOVÁ, 2005, s. 12]. Mezi informací a znalostí je výrazný kvalitativní rozdíl. Tento rozdíl následně ovlivňuje volbu strategie a způsob práce. Jak dále uvádí ve svém díle profesorka L. Mládková [2005, s. 12], znalosti nelze řídit pomocí nástrojů řízení dat a informací. Základem úspěchu je uvědomit si, zda to, co organizace či oddělení potřebuje ke své práci, jsou data, informace nebo znalosti.

Data

Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) definuje pojem data následovně:

„Reprezentace informací vhodně formalizovaná pro komunikaci, interpretaci a zpracování lidmi a automaty. Data mohou být reprezentována libovolnými řetězci znaků (čísel, příkazů, vět) uloženými na informačním nosiči. Data nemají zpravidla význam sama o sobě, ale teprve, jsou-li pochopena, interpretována, komunikována a využita člověkem nebo počítačem, stávají se smysluplnými informacemi.“ [JONÁK, 2004b]

Informace

V informační vědě a knihovnictví se informací rozumí především *„sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi.“* [JONÁK, 2004c]

Je nutné si uvědomit, že informace má svého odesílatele a příjemce, mění způsob vnímání příjemce, má vliv na jeho úsudek a chování, tj. informace informuje neboli přináší data, která ovlivňují úsudek příjemce. V příloze uvádím základní vlastnosti, kterými by se měly kvalitní informace vyznačovat (viz Příloha č. 1).

Znalost

„Schopnost člověka nebo jakéhokoli jiného inteligentního systému uchovávat, komunikovat a zpracovávat informace do systematicky a hierarchicky uspořádaných znalostních struktur. Znalost je charakterizována schopností abstrakce a generalizace dat a informací.“ [JONÁK, 2004d]

Znalosti jsou vytvářeny v lidských myslích a jejich kvalita a význam je ohodnocována pomocí činnosti. Protože jsou znalosti v hlavách lidí, je velmi těžké vazbu mezi nimi a činností odhalit a popsat. *„Znalost je zpravidla příliš křehká*

a nezachytitelná, než aby mohla být skladována, transportována a vyjadřována pomocí technologie. Pokus podobného typu končí obvykle poškozením znalosti a tím také snížením nebo zničením její hodnoty.“ [MLÁDKOVÁ, 2005, s. 15]

Z tohoto důvodu není řízení znalostí založeno na informačních systémech a informačních technologiích podobně jako řízení dat a informací, ale na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí, tj. lidmi.

Moudrost

Termín moudrost označuje znalosti spojené s určitým postojem a vyjadřuje *„komplexní hodnocení či poznání okolního světa jednotlivcem. Moudrost vychází z minulosti i současnosti, ale zahrnuje také jistý pohled do budoucnosti.*“ [TRUNEČEK, 2004, s. 153]

Vztahy mezi pojmy informačního, resp. znalostního řetězce nejsou jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát. Především je potřeba vycházet z faktu, že pojmy jsou definovány jeden na základě druhého, což vyvolává u mnoha lidí pocit, že mezi těmito pojmy existuje lineární vztah nadřazenosti a podřazenosti. Otázky spojené se zkoumáním vzájemné podmíněnosti jednotlivých pojmů jsou ovšem mnohem složitějšího charakteru a neexistují na ně jednoznačné odpovědi. Je nutné si uvědomit, že čím vyšší termín, tím složitější je jeho jednoznačná identifikace [BUREŠ, 2007, s. 25-28].

Explicitní a implicitní znalosti

V souvislosti s využíváním znalostí považuji za klíčové uvést základní dělení znalostí, a to na tzv. „explicitní“ a „implicitní znalosti“. [VYMĚTAL aj., 2005, s. 242]

Explicitní znalost

„Znalost zaznamenaná v určitém jazyce a dostupná přímo v určitém informačním zdroji (např. dokument, záznam v databázi). V počítačových expertních systémech se jako explicitní označují znalosti uložené v bázi znalostí, jež je oddělena od programu, který ji umožňuje využívat podle potřeby a odvozovat z ní nové znalosti (deklarativně reprezentované znalosti).“ [KUČEROVÁ, 2004b]

Implicitní, resp. tacitní znalost

„Znalost, která je zahrnuta v jednání, způsobu řešení úloh, souboru dat apod. a není tedy vyjádřená ani dostupná přímo v určitém zdroji. Speciální skupinou implicitních znalostí jsou tacitní (slovy nesdělitelné) znalosti. V počítačových expertních systémech se jako implicitní označují znalosti rozptýlené v jednotlivých programových instrukcích, které se aplikují podle předem stanoveného algoritmu (procedurálně reprezentované znalosti).“ [KUČEROVÁ, 2004c]

Jedním ze základních předpokladů pro úspěšný rozvoj organizace a zavedení znalostního managementu je změna firemní kultury, a to tak, aby tato firemní kultura motivovala výměnu a široké sdílení znalostí v interním prostředí organizace. Jak uvádí Jan Vymětal aj. [2005, s. 242], v oblasti vnitropodnikové praxe prozatím převažuje zejména sdílení znalostí explicitních.

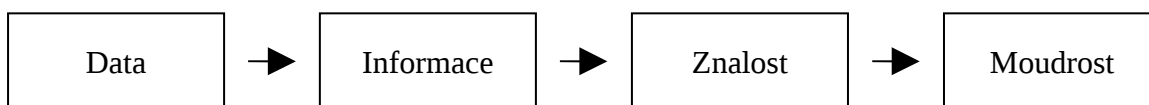
Sociální a technologické pojetí znalostního managementu

Pojem znalostní management je zpravidla definován jako cílevědomé řízení tvorby, získávání, sdílení a užití znalostí. Prioritním cílem tohoto způsobu managementu je dosažení vyšší prosperity podniku, přičemž rozhodující role přísluší pozitivnímu ovlivňování vnitropodnikového prostředí pro rozvoj a užití intelektuálního kapitálu ve spojení s moderní počítačovou technologií [KATOLICKÝ, 2003].

Jak jsem již uvedl v předchozí části práce, v odborné literatuře se lze velmi často setkat s různými výklady termínu znalostní management. V současné době lze celkem zřetelně rozlišit dva hlavní směry výkladu managementu znalostí, tzv. sociální a technologické pojetí této problematiky [VYMĚTAL aj., 2005, s. 207].

Z pohledu personálního managementu se klade největší důraz na implicitní znalosti, v rámci vnitropodnikového sdílení znalostí se zdůrazňuje především sociální hledisko znalostního managementu. Oproti tomu informační věda a zejména moderní informační technologie věnují zvýšenou pozornost především explicitním znalostem, tj. technologickému pojetí znalostního managementu. V personálním managementu jsou moderní informační technologie spíše v pozici obslužné a zajišťující. Až informační a znalostní management je postavil přímo do centra řetězce data-informace-znalost-moudrost (viz Obrázek č. 1).

Obrázek č. 1: Řetězec pojmů - data, informace, znalost, moudrost



Upraveno podle: [BUREŠ, 2007, s. 26]

Prostřednictvím znalostního managementu se prezentuje doposud poslední etapa vývoje přístupu k úloze člověka v řízení. Znalostní management má mnohé společné cíle s personálním managementem, činnost personálních manažerů je ovšem do značné míry odlišná.

Podle profesora J. Trunečka se vzájemné sloučení znalostního a personálního managementu nikdy neuskuteční, jelikož „*personální management je zakotven příliš mnoho ve vlastních tradičních metodických postupech, než aby se o to alespoň pokoušel, zatímco zastánci managementu znalostí jsou zase příliš opojeni budoucími možnostmi svého předmětu.*“ [TRUNEČEK, 2004, s. 153-154]

V minulých letech byl patrný zejména vzestup zájmu o elektronickou část znalostního managementu, což je v souladu s již výše zmíněným rozvojem informačních technologií. V současné době již ovšem dochází k určitému posunu zájmu směrem k oblasti lidských zdrojů.

Provázanost informačního a znalostního managementu

Informační management je v České terminologické databázi knihovnictví a informační vědy definován následovně:

„Informační management je praktická odborná činnost provozovaná v kontextu konkrétní organizace zaměřená na využití informací v rozhodovacích a řídicích procesech a na integrování informačních zdrojů a aktivit do podnikových procesů. Zabývá se navrhováním, implementací a provozem systémů a služeb zahrnujících procesy získávání, zpracování, ukládání, prezentace a distribuce informací. Teoretické zázemí tvoří informatika, informační věda, systémová analýza, systémové inženýrství a manažerské disciplíny. Technologický základ informačního managementu představují především informační a komunikační technologie.“ [KUČEROVÁ, 2004d]

Z výše uvedené definice informačního managementu vyplývá, že v otázce souvislosti managementu znalostí a informačního managementu je nutno charakterizovat tento vztah jako určitou formu závislosti managementu znalostí na informačním managementu.

„Znalostní management představuje komplexnější procesy než informační management a efektivnost znalostního managementu je tudíž do určité míry ovlivňována účinností investic do informační sféry.“ [KATOLICKÝ, 2003]

Je nutné dodat, že znalostní management nenahrazuje, ale prolíná všechny manažerské aktivity. Tato manažerská disciplína vyžaduje svůj specifický způsob práce a revizi priorit ve srovnání s běžným managementem. Důležité je akcentování sdílení a užití znalostí, posílení cílevědomosti aktivit a doplnění jejich množiny o aktivity nové. Obecně je zde vyžadováno zvýšení systémovosti a komplexnosti přístupu, což se podle mého názoru projevuje především ve dvou rovinách:

- v postupném zvyšování investic do podnikových informačních systémů a informačních technologií;
- ve stále vzrůstajícím zájmu o lidský faktor.

Management ve společenských systémech typu obchodní organizace představuje vždy komplexní množinu vzájemně provázaných aktivit. Efektivní moderní management nemůže být orientován pouze na jednu část systému, jednu technologii nebo metodu, ani na jeden zdroj, jako jsou lidé, materiál, popř. informace. Totéž platí v podniku i pro péči o znalosti.

Znalostní management a oblast Competitive Intelligence

Stále více informací se získává pomocí internetové sítě a většina organizací sleduje daleko více údajů přes své informační systémy než tomu bylo v minulosti. Podniky jsou nuceny sledovat obrovské množství informací a faktorů, které se ve velké míře mohou podílet na budoucím úspěchu organizace.

Jestliže existuje v podnikové sféře oblast činností, která by velmi úzce souvisela s problematikou znalostního managementu, potom je to právě disciplína zvaná Competitive Intelligence (CI). Tato oblast bývá dokonce občas řazena i do sféry

znalostního managementu. Ve své podstatě se jedná o práci „zjišťování, sledování a vyhodnocování konkurenčního prostředí podniku, a to s cílem odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry“. [PAPÍK, 1998]

Competitive Intelligence je disciplínou, ve které se velmi rychle projevila důležitost role nových médií včetně internetu a informačních technologií typu Web Mining, Data Mining.

Data Mining je technologií „vyhledávání, modelování a prezentace předem neznámých informací, případně znalostí a vztahů mezi daty v rozsáhlých databázích a datových skladech. Analýzy se odvozují přímo z obsahu dat, nikoliv na základě hypotéz či dotazů uživatele.“ [KUČEROVÁ, 2004e]

Kromě pojmu Data Mining se lze v této souvislosti setkat i s dalšími obdobnými pojmy, např. dobývání znalostí z databází (Knowledge Discovery in Databases), Information Harvesting, Data Archeology nebo Data Distillery [NOVOTNÝ aj., 2005, s. 35].

V případě uplatňování činností Competitive Intelligence se v podniku uskutečňují procesy analýzy a syntézy dat, resp. odborných informací, které se transformují do strategické znalosti. Takto získané informace poskytují dokonalý přehled o konkurenčním prostředí podniku, tj. kromě údajů o konkurenci se shromažďují i informace z okolí sledovaných subjektů: trh, právo a legislativa, politické události a další mnohé souvislosti.

S činnostmi v prostředí znalostního managementu a Competitive Intelligence velmi úzce souvisejí nejrůznější profese informačních specialistů. Právě informační specialisté jsou dnes klíčovými prvky v činnostech vyhledávání a shromažďování informací, podobně jako při jejich dalších úpravách a zpracováních. Pro komplexní sdílení znalostí je dále velmi důležitá tvorba znalostní podnikové kultury.

Znalostní organizace a tvorba znalostní podnikové kultury

Každá organizace se skládá z jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem organizováni, a to tak, aby toto seskupení jako celek dosahovalo předem stanovených cílů. Základním stavebním materiálem umožňujícím provoz organizace na profesionální znalostní úrovni jsou dnes odborní pracovníci. Nezbytným a klíčovým předpokladem pro zkoumání toho, jak jednotlivci ve skupinách pracují a jak se chová organizace samotná, je pochopení individuálního chování jednotlivců.

Oblastí nejdůležitějšího vývoje posledních několika let je tzv. koncepce „učící se organizace“¹, která usiluje právě o rozvoj jednotlivců. Tento pojem bývá někdy nahrazován celou řadou dalších odborných termínů, např. síťová organizace, virtuální podnik, skupinová organizace, inteligentní podnik [PAPÍK, 2001]. Jedná se ovšem o velmi podobné filozofie založené na podnikové kultuře, která je příznivá pro inovativní procesy na základě sdílení znalostí.

¹ Autorství pojmu „učící se organizace“ je spojováno s P. M. Sengem, ředitelem programu systémového myšlení a organizačního učení na Massachusettském technologickém institutu v Bostonu.

Moderní organizace se dnes na základě výše zmíněných koncepcí snaží nacházet poučení v úspěšných praktických zkušenostech svých pracovníků a na základě takto získaných znalostí se průběžně a především účinně přizpůsobovat rychle se měnícímu konkurenčnímu prostředí.

V této souvislosti je hlavním úkolem vrcholového managementu vytvořit v návaznosti na strategii organizace znalostní strategii a rozšířit ji na celou organizaci. Znalostní strategie je základní představou organizace o jejích znalostních potřebách, budoucím rozvoji znalostí a stylu práce s nimi. Při tvorbě znalostní strategie je třeba vzít v úvahu skutečnost, že znalosti, jsou-li správným způsobem řízeny, vytváří další nové znalosti, které mohou pozitivně ovlivnit budoucí rozvoj organizace a její struktury.

V souvislosti s tvorbou znalostní podnikové kultury se velmi často objevuje termín „znalostní vize“ [MLÁDKOVÁ, 2005, s. 52]. Jedná se o hrubou představu nejpravděpodobnějších variant rozvoje managementu znalostí v organizaci. Je nutné si uvědomit, že vrcholový management organizace a vedoucí informační profesionál jsou přímo zodpovědní za vytváření prostředí, v jehož rámci jsou znalosti řízeny.

Charakteristika znalostní organizace

Znalostní prostředí ve znalostní organizaci je tvořeno fyzickým prostředím, jako jsou počítačové sítě a další technické vybavení, konferenční místnosti, oddechové místnosti a pracoviště jako celek. Jeho druhou částí jsou vztahy a komunikace mezi pracovníky. Právě podniková atmosféra, kultura, způsob komunikace a mezilidské vztahy jsou pro tvorbu, sdílení a následné využívání znalostí velmi důležité.

Zejména pro sdílení tzv. tacitních znalostí je důležité si uvědomit, že v každé organizaci vždy existují neformální vazby, neformální kultura a neformální komunikační sítě. Klíčovou úlohou je vytváření tzv. „sdílené vize“. Tato specifická vize motivuje pracovníky ke sdílení cílů organizace a k dobrovolné práci na jejich naplňování.

V organizaci zastává sdílená vize tři hlavní úkoly: [MLÁDKOVÁ, 2005]

- pomáhá identifikovat cíle organizace,
- motivuje pracovníky,

- pomáhá manažerům koordinovat činnosti svých podřízených.

Ve znalostní organizaci by měl být členem vrcholového managementu vysoce školený a po praktické stránce zkušený informační konzultant, někdy též označovaný jako Chief Knowledge Manager nebo Chief Information Officer, který zastává vedoucí roli ve strategické a taktické práci se znalostními zdroji. Informačně-znalostní manažer v této funkci vyhodnocuje, řídí a dále rozvíjí znalostní zdroje organizace. Vždy je důležité stanovit základní směr, rámec a pravidla jejich využívání. Obecně lze říci, že vrcholový management znalostního podniku musí ze své pozice pravidelně monitorovat a mapovat znalostní zdroje a intelektuální kapitál organizace.

Specifické rysy znalostní podnikové kultury

Pokud v současné době hodlá určitá organizace (podnik, institut, ústav) uspět v dynamickém tržním prostředí, potom je nucena přiklonit se k tvorbě koncepce tzv. znalostní organizace. Organizace si musí uvědomovat hodnotu znalostí svých pracovníků a měla by být schopna tyto znalosti vhodným způsobem mobilizovat a řídit.

Základní rozdíly mezi dosavadním modelem průmyslového podniku a nově se rodícím typem znalostní organizace, jenž je založen především na znalostech svých klíčových zaměstnanců, uvádím v příloze (viz Příloha č. 2).

Znalostní a učící se organizace zaměřují svoji pozornost především na následující aspekty vnitropodnikové kultury [upraveno podle MEAB Group, 1996]:

- **Motivace pracovníků**

Motivace pracovníků je zvyšována tím, že jsou dostatečně oceňováni za své dovednosti a úspěchy. Pokud si pracovníci uvědomují svou roli a význam v organizaci, jsou obvykle motivováni k vyššímu výkonu. Uznání a prostor pro volné myšlení usměřuje k novým kreativním způsobům řešení.

- **Pracovní úsilí a flexibilita**

Pracovníci v organizaci se učí dovednostem a získávají znalosti nad rámec svých specifických pracovních požadavků. Tato skutečnost jim umožňuje uvědomovat si nové problémy a vykonávat mnohé další pracovní role.

- **Kreativita pracovníků**

Podniková kultura musí umožňovat prostor pro vyjádření nových nápadů. Pokud jsou kreativní jedinci uznáváni, potom se vytváří místo pro tvorbu nových myšlenek.

- **Sociální interakce**

Efektivní učení vyžaduje kvalitní sociální interakci a mezosobní komunikaci na vyspělé úrovni. Následným výsledkem je efektivní týmová práce. Základní znaky efektivní vnitropodnikové komunikace uvádím v příloze (viz Příloha č. 3).

- **Sdílení znalostí**

Kvalitně složený tým se skládá z vysoce kvalifikovaných členů, od kterých se zároveň předpokládá celková a detailní znalost určité problematiky. Sdílení informací a znalostí je podstatné pro komplexní pochopení problému. Tok informací musí být volný v rámci organizace jako celku a především potom také v rámci pracovních týmů.

- **Podpora inovací**

Schopnost inovace je základním prvkem rozhodujícím o přežití podniku v nemilosrdné tržní konkurenci. Inovace spočívá zejména v odstraňování zastaralých metod, technik, návyků a v postupném přecházení k novým produktivním metodám a postupům. Základním prvkem je skutečnost, jakým

způsobem podnik rozvíjí zdroje inovací a do jaké míry, případně jak tvořivě z těchto zdrojů umí čerpat.

- **Skupinová a týmová práce**

Znalostní organizace musí poskytovat kvalitní prostředí pro vysoký výkon týmů v oblasti učení. Význam a důležitost skupinové práce je zcela nesporný. Všichni pracovníci mají určitý vlastní potenciál znalostí a dovedností, které dávají při týmové práci k dispozici. Zároveň si sami tyto znalosti a dovednosti rozšiřují, jelikož jsou v neustálém kontaktu s ostatními členy týmu, tj. nepřetržitě se učí jeden od druhého. Tím, že se propojuje potenciál všech pracovníků, se získávají podstatně větší zdroje a možnosti pro vyřešení problému, než kdyby daný úkol řešil každý pracovník samostatně, nezávisle na ostatních.

Je důležité si uvědomit, že pojem „tým“ není zcela totožný s pojmem „skupina“. Za tým lze označit pracovní kolektiv, ve kterém všichni členové mají společný cíl, přičemž jejich činnosti na sebe vzájemně navazují a jsou na sobě závislé. V odborné literatuře často diskutované rozdíly mezi skupinovou a týmovou prací uvádím v příloze (viz Příloha č. 4).

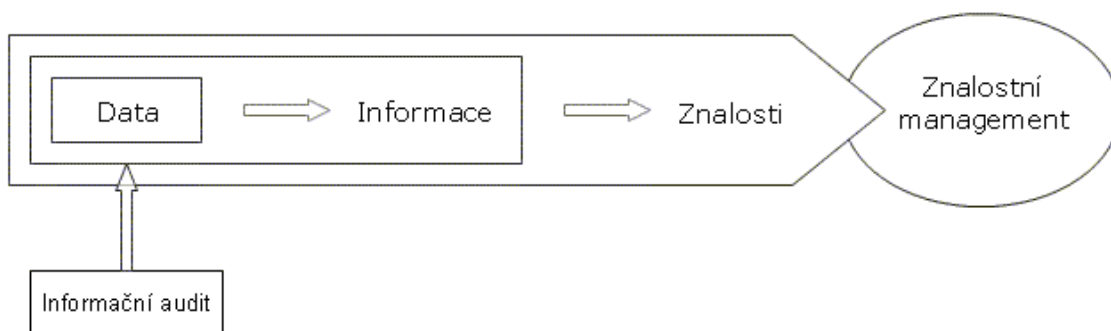
Jak jsem uvedl v předchozím textu, vrcholový management znalostního podniku musí ze své pozice pravidelně monitorovat a mapovat znalostní zdroje a intelektuální kapitál organizace. V této souvislosti je vhodné provést, a to zejména při přechodu z dnes již překonaného konceptu průmyslového podniku na efektivnější model znalostního podniku, tzv. informační audit. Tento audit by měl odpovědět především na otázky komunikace mezi pracovníky, přístupnosti a efektivity využívání informačních zdrojů. V neposlední řadě by měl prověřit míru shody image organizace s její vlastní identitou [OČKO; DOMBROVSKÁ, 2006].

Informační a znalostní audit – podpora znalostního managementu

Informační audit je poměrně novou teoretickou disciplínou na pomezí informační vědy, informačního a znalostního managementu. Informační audit bývá v praxi často redukován na audit informačních systémů a technologií v organizaci. Přitom se jedná o praktickou činnost, která by neměla být zaměřována pouze na technickou stránku řízení znalostí. Zároveň tato činnost musí být jednou z významných kompetencí informačních pracovníků. Osobně si myslím, že provedení komplexního informačního auditu by mělo nutně předcházet tvorbě nové informační strategie podniku.

„Informační audit je aktivitou úzce spojenou s disciplínou znalostního managementu, jemuž v moderní organizaci napomáhá hrát zásadní roli generátoru inovativního prostředí, garance přenosu znalostí a zkušeností z minulosti do budoucna a podpory neustálého učení se a rozšiřování znalostní báze organizace.“ [OČKO; DOMBROVSKÁ, 2006].

Obrázek č. 2: Informační audit jako podpora znalostního managementu



Zdroj: [DOMBROVSKÁ aj., 2005]

Obecně podporuje informační audit efektivní využívání informací, a to informací vznikajících v rámci organizace a nebo též informací získávaných z vnějšího prostředí podniku. Audit napomáhá účinné komunikaci informací subjektům mimo organizaci a usnadňuje také sdílení informací v rámci společnosti. V neposlední řadě přispívá informační audit k jednotnému vnímání cílů, hodnot, kultury a celkově identity organizace [OČKO; DOMBROVSKÁ, 2006].

V současné době je informační audit aktivitou úzce spojenou s disciplínou znalostního managementu (viz Obrázek č. 2) a v moderní dynamické organizaci hraje právě efektivní znalostní management zásadní roli. V této souvislosti se již také hovoří o tzv. „znalostním auditu“.

„Znalostní audit lze charakterizovat jako systematický průzkum znalostí a znalostních aktivit organizace i systémů souvisejících s podporou znalostního managementu.“ [VYMĚTAL aj., 2005, s. 262]

Jak ve svém díle uvádí Jan Vymětal a jeho autorský kolektiv [2005, s. 262-263], kvalitně provedený znalostní audit musí poskytnout odpovědi na řadu klíčových vstupních otázek při zavádění znalostního managementu, jako jsou například:

- Kde se v organizaci vytvářejí nové znalosti a kde se ukládají?
- Jaké jsou odborné znalosti organizace? Kdo odbornými znalostmi disponuje? Kdy jsou tyto znalosti využitelné?
- Jaké relevantní odborné znalosti nalezneme v externím prostředí organizace? Jaký je k těmto znalostem přístup?
- Jaké jsou největší překážky předávání znalostí v organizaci? Jakými způsoby lze zlepšit toky znalostí v organizaci?
- Jak zajistit, aby znalosti v organizaci mohly být využívány opakovaně?
- Jak zajistit sdílení implicitních (tacitních) znalostí? Jak jsou odměňováni zaměstnanci za sdílení znalostí?

“Charakteristickým výsledkem znalostního auditu v organizacích zavádějících znalostní management je zjištění o poměrně dobře rozvinuté technologické infrastruktuře, o procesech, o znalostních centrech, někdy i o podpoře vedení. Na poměrně nízké úrovni bývá kultura organizace podporující sdílení a uchovávání znalostí, řízení týkající se tacitních znalostí a systémy hodnocení intelektuálního kapitálu. Dále se často vyskytuje zjištění, že většina znalostí se již někde v organizaci nachází, jsou však přístupné jen úzkému okruhu lidí a obvykle chybí mechanismus sdílení především tacitních znalostí.“ [VYMĚTAL aj., 2005, s. 264]

Pohled na osobnost pracovníka ve znalostním prostředí

Implementace znalostního managementu v organizaci je do značné míry závislá na ochotě pracovníků zapojit se do znalostních aktivit v rámci podniku. Pro úspěch znalostního managementu je nutné získat podporu většiny zaměstnanců, a to nejen řídicích pracovníků a odborných specialistů, ale rovněž i řadových zaměstnanců [ŽÍDKOVÁ, 2003, s. 51].

Každý pracovník organizace může být zdrojem inovace a inspirativní složkou znalostního prostředí, ovšem za předpokladu, že bude efektivně vytvářet, sdílet, vyhledávat a používat znalosti ve své každodenní práci. Za účelem praktického zapojení těchto pracovníků do znalostních aktivit organizace je vhodné orientovat se alespoň částečně v základních pojmech psychologie, resp. v základních pojmech psychologie osobnosti.

V souvislosti s pojmem „osobnost“ je nutné si uvědomit skutečnost, že neexistuje obecný model lidské psychiky. Psychická činnost a psychické procesy v závislosti na průběhu vývoje každého člověka získávají své specifické charakteristiky a současně přispívají k formování jeho osobnosti jakožto určitého celku, který v čase jedinečným způsobem trvá, současně se však i do určité míry proměňuje [NAKONEČNÝ, 1993].

„Organizace se skládá z jednotlivců a právě chování a interakce jednotlivců ovlivňují všechny ostatní oblasti organizačního chování, ať už skupinové chování, vedení nebo firemní kulturu. Pochopit chování jednotlivce je proto nezbytným nástrojem pro pochopení způsobů, jak se lidé chovají a jaké jsou mezi nimi interakce, a možná také k pochopení našeho vlastního chování v organizačním kontextu.“ [BROOKS, 2004, s. 12].

Vymezení pojmu „osobnost“

Pro bližší prozkoumání a pochopení individuálního chování pracovníků v organizaci je nutné definovat si termín „osobnost“. Existuje značný počet teorií osobnosti, z nichž každá uplatňuje jiné hledisko zkoumání. Podobně existuje široká škála definic osobnosti [NAKONEČNÝ, 1998, s. 498], což pojem osobnost z hlediska terminologického činí poněkud složitějším.

Definice osobnosti podle G. W. Allporta [1966, s. 14]:

„Osobnost je dynamické uspořádání oněch psychologických systémů v individu, které určují jeho jedinečná přizpůsobení okolí.“

Definice osobnosti podle M. Nakonečného [1993, s. 12]:

„Osobnost vyjadřuje organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí).“

Definice osobnosti podle P. Říčana [1975, s. 38]:

„Osobnost je individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“

Souhrnně lze říci, že jako osobnost označujeme z pohledu psychologie konkrétního člověka se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi, člověka, který je nositelem psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů. [ČECHOVÁ; ROZSYPALOVÁ, 1996, s. 23].

I přes určité terminologické neshody odborníků na jednotné definici osobnosti je možné vymezit základní obecné znaky osobnosti, tedy skutečnosti, které fenomén osobnosti v psychologickém slova smyslu tvoří.

Mezi univerzální znaky osobnosti patří zejména [SMÉKAL, 2002, s. 34-38]:

- **Individuálnost a specifičnost**

Osobnost je to, co člověka (individu) psychologicky odlišuje od ostatních.

- **Celistvost**

Osobnost je souhrnem psychologických prvků, substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu – celek.

- **Relativní stálost**

Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.

- **Proaktivnost a reaktivnost**

Osobnost je nepřetržitým procesem, neustále se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém okolním prostředí.

Pro psychologii je osobností každý člověk, na rozdíl např. od filozofie, ve které je pojem osobnost chápán poněkud odlišně. Ve filozofii je za osobnost obvykle považován jedinec výjimečný, např. vojevůdce, politik, literát, historik, malíř nebo vynálezce [ČECHOVÁ; ROZSYPALOVÁ, 1996, s. 23].

„Při poznávání osobnosti lze sledovat jednak hledisko vývojové, tj. skutečnost, že člověk se jako osobnost nerodí, nýbrž se osobností postupně stává, a to v poměrně dlouhém časovém úseku a za složitého spolupůsobení celé řady vlivů. Dále je velmi důležité hledisko fungování osobnosti, v němž významnou roli hrají vnitřní dispozice i aktuální projevy, a kde relativní stálost uspořádanosti, tj. struktura osobnosti, je pozadím pro vnitřní a vnější dynamiku jednání člověka.“ [PROVAZNÍK, 1999, s. 74].

Při zkoumání osobnosti je nutné respektovat i hledisko studia osobnosti v činnosti a v jejím začlenění do společenských vztahů, což je pohled, který umožňuje chápat osobnost jako otevřený systém, aktivní a existující v interakci s bezprostředním i vzdálenějším sociálním okolím [VÁGNEROVÁ, 2004, s. 23].

Sociálně psychologické faktory utváření osobnosti

Osobnost pracovníka ve znalostním prostředí je vystavena mnoha nejrůznějším činitelům, na jejichž základě se uskutečňuje postupný vývoj osobnosti. V následujícím textu proto považuji za nezbytné zdůraznit obecně platné faktory vývoje osobnosti, které se mj. podílejí i na utváření osobnosti pracovníka ve znalostním prostředí.

Z obecného hlediska lze vývoj osobnosti považovat za časově náročný a vnitřně rozporuplný proces. Jak uvádí V. Provazník [1999, s. 74].

„Na osobnosti člověka se podílejí četné obecné, zvláštní i zcela jedinečné podmínky a vlivy, které se mohou podporovat, sčítat, násobit nebo naopak se vzájemně limitovat, odporovat si, případně se dostávat i do vážných konfliktů. To vše činí z vývoje osobnosti složitý proces, ve kterém se střídají období klidu s obdobími neočekávaných a nepředvídatelných, často obtížně zvládnutelných reakcí.“

K základním faktorům osobnosti a jejího dalšího utváření patří [PROVAZNÍK, 1999, s. 74]:

- faktory vnitřní, biologické,
- faktory vnější, především společenské, sociální,
- faktory sebeutváření, sebevýchovy.

Vnitřní faktory osobnosti

Vnitřní faktory osobnosti, tj. biologické faktory, tvoří specifický základ, na němž následně staví další, ve vztahu k formující se osobnosti převážně vnější činitelé jejího vývoje.

Jak uvádí M. Nakonečný [1993, s. 17], vnitřní biologické základy mohou pro jedince být pozitivním, vývoj podněcujícím faktorem, ale také činitelem jeho vývoj limitujícím. Mnohé z toho, co se s člověkem v průběhu vývoje jeho osobnosti stane, je tedy již od začátku determinováno kvalitou jeho biologického, tj. anatomicko-fyziologického vybavení.

„Anatomicko-fyziologické předpoklady jedince se zhodnocují a ve specifické podobě formují v procesu biologického zrání.“ [BALCAR, 1983, s. 29-30] Tento proces probíhá zpravidla spontánně, jen v minimální míře bývá uvědomován, a to i přesto, že od začátku vývoje osobnosti se zde podílejí nejrůznější vnější vlivy.

Vnější faktory utváření osobnosti

Osobnost člověka je do značné míry určována i mnoha faktory vnějšími, především sociálními, společenskými. Prostřednictvím subjektů socializace působí společnost na člověka od jeho narození až do pozdní dospělosti tak, aby získal především vlastnosti, jejichž prostřednictvím bude schopen se do společnosti začlenit [NAKONEČNÝ, 1993, s. 19]. Současně je zde ovšem ponecháván určitý prostor i pro formování individuality člověka, který se v závislosti na společnosti do určité míry mění.

Mezi jednotlivé vnější faktory vývoje a utváření osobnosti člověka, tj. subjekty socializace, patří zejména [PROVAZNÍK, 1999, s. 76]:

- výchozí, tzv. orientační rodina,
- autority,
- malé sociální skupiny,
- širší vztažné, referenční skupiny,
- celokulturní vlivy.

„Působení sociálních faktorů vývoje osobnosti se projevuje jednak ve formě živelného působení sociálního prostředí, jednak také jako záměrné působení společenských subjektů. Záměrné působení společnosti na jedince může mít podobu převážně vzdělávací nebo výchovnou, a to v závislosti na tom, zda jsou formovány především poznávací procesy a jim odpovídající vlastnosti osobnosti jedinců, či jedná-li se spíše o usměrňování jejich prožívání a jednání.“ [PROVAZNÍK, 1999, s. 76]

Podstatou vzdělávání je informování, jehož prostřednictvím se formují systémy poznatků umožňující člověku porozumět zákonitostem nejrůznějších jevů a procesů života. Oproti tomu podstatou výchovy je formování individualizované sociální zralosti jedince [ŠVARCOVÁ, 2005, s. 40].

„Jedinec vystavený působení vnějších sociálních vlivů se těmito vlivům nepřizpůsobuje pasivně, nýbrž se s nimi vyrovnává prostřednictvím učení. Jedná se o celoživotní proces, jehož obsahem je utváření a přetváření duševní činnosti jedince na základě přejímání poznatků a zkušeností z vlastní činnosti. Změny osobnosti navozené procesy učení jsou v zásadě zvrátané, tj. dále proměnné, což člověku umožňuje efektivně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám a okolnostem vlastní existence.“ [PROVAZNÍK, 1999, s. 77]

K základním formám učení patří podle odborné psychologické literatury procesy zpevňování, nápodoby a vzhledu [BALCAR, 1983, s. 33-41]. Učení, které má zpočátku spíše charakter nápodoby, později instrumentálního podmiňování, se postupně zdokonaluje až do formy individuálně vnitřně motivovaného sociálního učení jedince, které lze chápat jako významný projev vlastních aktivit člověka, jejichž prostřednictvím se i on sám podílí na utváření své osobnosti.

Sebeutvářecí faktory osobnosti

Sebeutvářecí aktivity spočívají jednak ve svobodném rozhodování jedince o tom, které z vnějších vlivů na sebe nechá působit, jednak v možnosti ovlivňovat své okolí a tím i jeho působení na vlastní osobnost. Současně s tím je zde možnost působit přímo na vlastní psychiku, na psychické procesy, na osobnostní vlastnosti [PROVAZNÍK, 1999, s. 77].

Vztah vrozených základů vývoje osobnosti, vnějších působících činitelů a reálně se uplatňujících vlastních aktivit člověka bývá podle V. Provazníka většinou značně komplikovaný. Existující vrozené dispozice mohou být, ale také nemusejí být v průběhu života člověka aktivovány, a to především působením vnějších, nejčastěji sociálních podnětů.

„Osobnost je tedy určována složitou součinností mnoha vnějších a vnitřních vlivů, jejichž působení nepřijímá člověk pasivně. Jeho socializace se odehrává v rámci interakce s jednotlivými vlivy sociálního okolí a jejich nositeli. Přitom vlastní aktivita jedince je hlavní zárukou optimálního průběhu procesu socializace. Postupně nabývá sebevýchovného a sebevzdělávacího charakteru a představuje jakousi přirozenou tendenci člověka dále se rozvíjet i v době, kdy již dosáhl dospělosti.“ [PROVAZNÍK, 1999, s. 78].

Struktura a dynamika osobnosti pracovníka ve znalostním prostředí

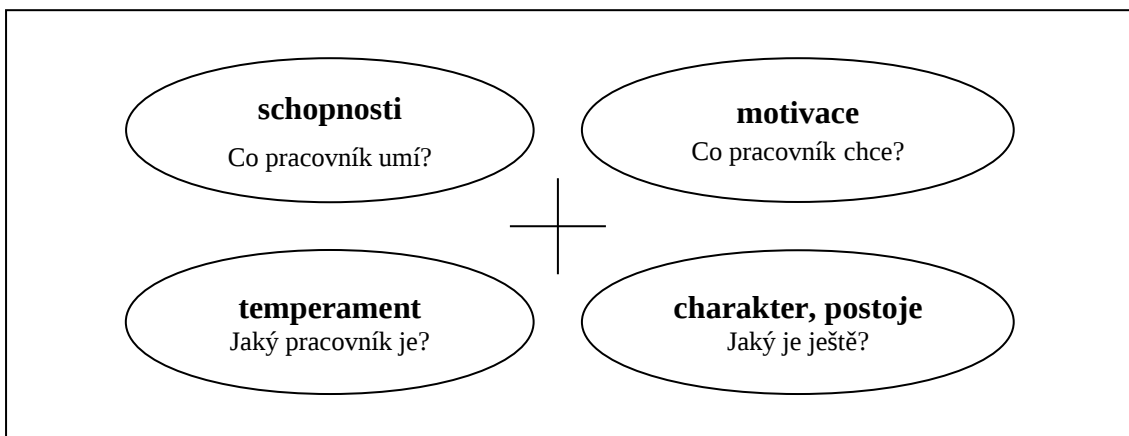
Podle M. Nakonečného [1998, s. 499] pojímá řada autorů literatury z oboru psychologie osobnost jako proces a jako strukturu. H. J. Fissení k tomuto pojetí poznamenává:

„V subjektivitě, časovosti, interakci se osobnost jednou jeví jako struktura, jednou jako proces. Myšlena čistě jako struktura by osobnost byla ztuhlou skladbou. Čistě jako proces by byla chápána jako nepojatelný, nepopsatelný útvar. Osobnost je obojí v jednom, dynamická struktura a krystalizovaný proces. Aby bylo možné osobnost popsat, jsou žádoucí oba aspekty.“ [cit. dle NAKONEČNÝ, 1998, s. 499]

Jak M. Nakonečný dále uvádí, proti staticky kvalifikované strukturní psychologii stojí psychologie zvaná dynamická. Vedle psychických procesů je ve vztahu k člověku jako osobnosti potřeba přihlídnout rovněž k psychickým stavům a dále vlastnostem osobnosti. První dvě zmíněné kategorie vyjadřují změny osobnosti v čase, její fungování a pohyb, tj. dynamiku. Oproti tomu vlastnosti a jejich vztahy jsou základem relativní stálosti osobnosti a postupně se formujícího uspořádání, tj. struktury osobnosti.

Jednotlivé dílčí charakteristiky osobnosti, tj. vlastnosti a rysy, se obvykle seskupují do určitých množin, které bývají označovány za obecnější kvality osobnosti, tzv. „dimenze“ [VÁGNEROVÁ, 2004, s. 230-239]. Tyto dimenze bývají často členěny různě. Z praktických hledisek, např. z hlediska podnikové praxe, lze za užitečné považovat takové členění struktury osobnosti, které umožňuje formulovat praktické otázky a nalézat na ně relevantní odpovědi.

Obrázek č. 3: Struktura osobnosti znalostního pracovníka



Upraveno podle: [PROVAZNÍK, 1999, s. 79]

U znalostního pracovníka se může jednat například o následující otázky a jim odpovídající osobnostní substrukтуры (viz také Obrázek č. 3), tj. základní dimenze osobnosti [upraveno podle PROVAZNÍK, 1999, s. 79-80]:

- **Co pracovník umí?**

Odpověď na tuto otázku umožňuje bližší poznání a rozbor schopností jedince, jeho znalostí a dovedností. Jedná se o výkonovou dimenzi osobnosti.

- **Co pracovník chce a kam směřuje?**

Odpověď na tuto otázku umožňuje poznání motivace, tj. zaměřenosti člověka. Tato motivační dimenze je odpovědná za volbu konkrétních cílů, ke kterým pracovník směřuje, i za intenzitu a vytrvalost, kterou vyvíjí.

- **Jaký pracovník je?**

Odpověď na tuto otázku je svým způsobem složitější. V této souvislosti mluvíme především o temperamentu osobnosti, dále také o charakteru osobnosti a postojích osobnosti. V odborné literatuře se lze také velmi často setkat s jakousi souhrnnou charakteristikou, označovanou za „profilující dimenzi osobnosti“ [NAKONEČNÝ, 1998].

Individualitu osobnosti nejvíce vyjadřují především ty její charakteristiky, které jsou zřejmé z jednání člověka, z jeho činnosti, a které jsou poměrně stálé.

„Z biologicky podmíněných charakteristik mluvíme nejčastěji o temperamentu osobnosti. Temperament je určován především vrozenými vlastnostmi nervové soustavy a vyjadřuje celkový stav emotivity jedince. Projevuje se v celkovém způsobu reagování člověka na jakékoliv podněty prostředí.“ [PROVAZNÍK, 1999, s. 84]

K základním temperamentovým charakteristikám patří [PROVAZNÍK, 1999, s. 84]:

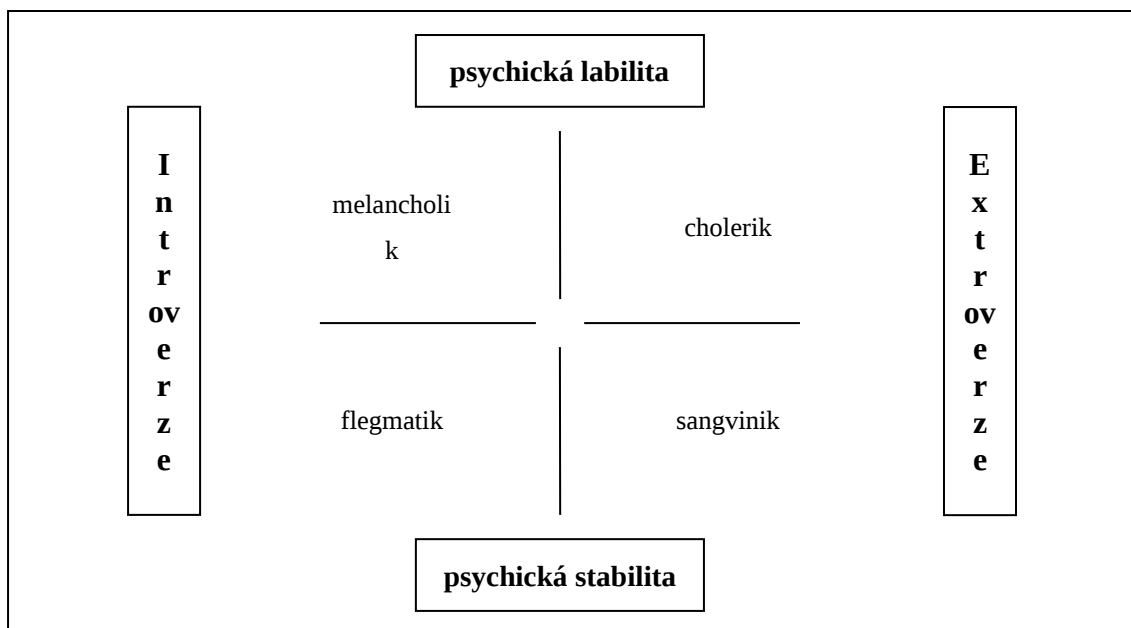
- intenzita a rychlost reagování člověka na nejrůznější podněty z fyzického i sociálního, kulturního prostředí,
- odolnost vůči silným a dlouhotrvajícím podnětům,
- citovost vyjadřující míru pohyblivosti či stálosti prožívání člověka,
- náladovost, která vyjadřuje to, jak se člověk nechává ovládat svými emocemi a jaké je jejich převažující ladění,
- výrazovost neboli míra, v níž se emoce a citové prožitky projevují navenek, a způsob, jímž se projevují (křečovitost, uvolněnost, klid a rozvaha, přemrštěnost apod.).

Jednotlivé dílčí stránky temperamentu vystupují u každého jedince různě výrazně a vyznačují se zpravidla odlišnou podobou. V závislosti na úrovni stability či lability

nervového systému a převažující orientaci ve vztahu k lidem lze kategorizovat čtyři **základní temperamentové typy osobnosti** [upraveno podle SMÉKAL, 2002, s. 195]:

- člověk stabilní a otevřený – sangvinik,
- člověk stabilní a uzavřený – flegmatik,
- člověk labilní a otevřený – choleric,
- člověk labilní a uzavřený – melancholik.

Obrázek č. 4: Temperamentová typologie osobnosti



Upraveno podle: [BALCAR, 1983, s. 97]

Na tomto místě je nutné dodat, že u převážné většiny lidí nelze určit jednoznačnou vyhraněnost temperamentových charakteristik (viz také Obrázek č. 4). Zpravidla se vždy u jedince jedná o kombinaci výše zmíněných temperamentových typů.

Odborné kompetence a informační profese

Problematika odborných kompetencí, které se prioritně vztahují k výkonu profese informačního specialisty, byla již odborníky z celého světa mnohokrát diskutována. Za zmínku jistě stojí např. přehled profesních a osobních charakteristik informačního profesionála vypracovaný Special Libraries Association (SLA) [2003].

Zatím poslední revidované vydání kompetencí SLA pro informační profesionály 21. století je z roku 2003 a bylo vypracováno s jasným cílem poskytnout přehled požadavků na nově přicházející informační specialisty. Přehled je ovšem svým obsahem zaměřen spíše na charakteristiku kompetencí informačních profesionálů v anglo-americké části světa. Pro potřeby této práce vycházím především z evropského rámce kompetencí pro informační profesionály, který za odbornou kompetenci označuje:

„Soubor dovedností nezbytných k vykonávání odborné činnosti a zvládní požadovaných úkonů. Složkami kompetence jsou znalosti, know-how a schopnosti. Tyto složky by měly být pokud možno operativní, využívané v praxi a právoplatné“.
[Evropský průvodce kompetencemi..., 2006, s. 69]

Odborné kompetence související s informační profesí

Francouzská Asociace informačních pracovníků a dokumentalistů ADBS (l'Association des professionnels de l'information et de la documentation) v posledních několika letech vydává aktualizující se řadu průvodců charakterizujících kompetence, které jsou nezbytné pro francouzské informační profesionály.

Především v návaznosti na činnost francouzské asociace a řadu dalších evropských koordinačních aktivit ze strany Evropské rady informačních asociací (ECIA) mohl být v roce 2004 představen Evropský průvodce kompetencemi informačních profesionálů, který následně vyšel v roce 2006 i v českém překladu. Výraznou měrou se na něm podílel Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky pod redakcí PhDr. Jarmily Burgetové.

Průvodce dovednostmi evropských odborných pracovníků v oboru knihovnických a informačních služeb se skládá ze dvou základních částí. V části první se autoři zabývají především profesními kompetencemi a osobními schopnostmi informačních profesionálů, v části druhé jsou potom podrobně charakterizovány čtyři základní úrovně kvalifikace informačních profesionálů:

- úroveň 1: asistent v informačních službách,
- úroveň 2: technik v informačních službách,
- úroveň 3: manažer v informačních službách,
- úroveň 4: expert v informačních službách.

Z hlediska informačních pracovníků uplatňujících se v prostředí znalostních center znalostních organizací mohou být pro potřeby této práce teoreticky zahrnuty všechny výše zmíněné úrovně kvalifikace informačních profesionálů.

V následujícím textu uvádím pět hlavních okruhů profesních kompetencí evropských informačních pracovníků. V každém z okruhů dále definuji podokruhy kompetencí, které podle mého názoru úzce souvisejí především s náplní práce informačních profesionálů v prostředí znalostních organizací [*Evropský průvodce kompetencemi...*, 2006, s. 26-61].

Kompetence vztahující se k informacím

V případě kompetencí vztahujících se k informacím se obecně hovoří o jádru profese knihovnických a informačních služeb, tj. o nejdůležitějších okruzích odborných dovedností, kterými informační pracovník musí umět disponovat na přiměřené úrovni. Kompetence vztahující se k informacím a náplni práce informačních profesionálů zahrnují především:

- schopnost využívat různých podob interakce s uživateli informací, porozumění jejich informačním potřebám a následné vyřízení informačních požadavků,
- expertní znalost obsahu informačních zdrojů včetně schopnosti je kriticky hodnotit a rozlišovat jejich relevanci,

- průběžné zdokonalování informační služby na základě měnících se informačních potřeb,
- schopnost řídit se právními nařízeními a předpisy, které souvisejí s činnostmi v oblasti knihovnicko-informačních služeb,
- hodnocení výsledků využití informací a vedení výzkumu vztahujícího se k řešení problémů informačního a znalostního managementu.

Kompetence vztahující se k technologiím

Tento okruh profesních kompetencí vyjadřuje nezbytnost užívání informačních technologií a internetu. Informační profesionál musí umět zejména:

- využívat vhodných informačních technologií k získávání, ukládání a šíření informací,
- poskytovat kvalitní školení a technickou podporu pro uživatele knihovnických a informačních služeb,
- vyvíjet specializované informační produkty pro využití uvnitř i vně organizace nebo pro jednotlivé klienty.

Komunikační kompetence

Komunikační kompetence jsou pro informační pracovníky zcela nepostradatelné a nezbytné, v praxi bývají úzce propojeny s informacemi. Komunikační kompetence spočívají především v:

- schopnosti interakce s klienty a schopnosti hodnocení informační potřeby klientů,
- schopnosti dorozumět se v různých odborných prostředích za použití různých kancelářských počítačových aplikací,
- schopnosti aktivně používat některý z cizích jazyků, a to jak v běžném denním styku, tak i v odborném prostředí jako součást odborných aktivit,

- poskytování, popř. propagaci nadstandardních informačních produktů a služeb, které odpovídají potřebám klientů.

Kompetence vztahující se k organizačnímu řízení

V souvislosti s informační profesí je nutné si uvědomit, že všechny lidské činnosti musejí být řízeny a že nároky na řízení mají vliv na kvalitu jak informací, které jsou určeny k předávání, tak prostředků, které slouží k jejich přenosu. Kompetence vztahující se k organizačnímu řízení zahrnují:

- vytváření a udržování vyhovujících, přístupných a nákladově efektivních informačních služeb, které jsou v souladu s posláním a cíli organizace,
- využívání vhodných obchodních a manažerských přístupů k uvědomění managementu organizace o důležitosti informačních služeb,
- členství v manažerském týmu a činnost odborného konzultanta pro informační otázky v organizaci,
- schopnosti podílet se na vytváření prostředí podporující aspekty znalostní organizace a znalostní podnikové kultury,
- schopnost definovat a chápat politiku řízení informací, kterou daná organizace zastává. Schopnost aktivně se podílet při naplňování této politiky zaváděním vhodného, dobře koordinovaného a efektivního uspořádání úkonů a dalších nezbytných opatření.

Kompetence vyplývající z ostatních vědních oborů

Znalost oboru, kterým se zabývá mateřská organizace informačního pracovníka, je důležitým předpokladem pro kvalitní aplikaci profesních znalostí. Kompetence vyplývající z ostatních vědních oborů proto zahrnují odbornou znalost oboru, v němž organizace působí.

Dále do této skupiny kompetencí patří nejdůležitější znalosti z oborů, na které se často odborníci knihovnických a informačních služeb obracejí s prosbou o pomoc

při hledání řešení problémů - ekonomických, právních, jazykových, psychologických a mnohých dalších.

Charakteristika informačních specialistů ve znalostní organizaci

Na informační profesi, a to včetně profese knihovnické, lze dnes pohlížet jako na profesi budoucnosti. Výhodou a kladnou stránkou informační profese je její rozmanitost [MEDKOVÁ, 2006, s. 17], sahající od profese knihovníka v prostředí odborných knihoven až po techničtější orientované informační profese uplatňující se v podnikovém prostředí současného tržního hospodářství. Informační profesionál v podnikovém znalostním prostředí může působit v mnoha formách činností. Od jednotlivce zprostředkovávajícího informační služby externích specialistů (řízení outsourcingu), přes roli externího specialisty, tj. informačního brokera, až po práci v týmu v rámci podnikového informačního nebo znalostního střediska.

Jednou z největších překážek úspěšného uplatnění informačních specialistů při implementaci znalostního managementu je názor, že znalostní management je přednostně záležitostí techniků a IT manažerů [BENDER, 1999]. V této souvislosti se ovšem domnívám, že na technologii postavené informační systémy nejsou stejného druhu jako technologií podporované znalostní systémy. Znalosti by měly být spravovány profesionály, kteří vědí, jakým způsobem, kde a proč je používat. A proto si myslím, že informační pracovníci jako potenciální znalostní manažeři musí neustále udržovat a rozšiřovat své dovednosti, které tímto způsobem následně posílí jejich hodnotu v rámci organizace.

V praxi se lze mnohde setkat s tím, že odpovědnost za znalostní management je v organizaci svěřena personálnímu oddělení. Toto řešení by ovšem mělo být pouze dočasné. Personální útvar má předpoklady pro určité činnosti týkající se znalostního managementu, např. pro základní audit intelektuálního kapitálu, jelikož shromažďuje informace typu základní kvalifikace pracovníků apod. Úkoly personálního oddělení ovšem mají své těžiště jinde, na řízení znalostí není k dispozici čas ani další potřebné nástroje.

I proto se v novodobých znalostních organizacích prosazuje silný trend vytvářet tzv. znalostní centra, mnohdy i přestavbou z dosavadních podnikových knihoven či informačních středisek, která mají na starosti mimo jiné maximální využití potenciálu informačních systémů organizací v oblasti efektivního řízení informačních a znalostních procesů.

Ve znalostním centru mohou být obsazeny např. následující informační profese [MEDKOVÁ, 2006, s. 24]:

- **Vedoucí znalostní manažer (Chief Knowledge Officer – CKO)**
CKO odpovídá za koordinaci všech znalostních vedoucích v organizaci.
- **Znalostní analytik (Knowledge Analyst)**
Shromažďuje, organizuje a rozšiřuje znalosti, stává se zásobárnou nejlepších zkušeností a znalcem, jaké znalosti jsou a jak by měly být v organizaci sdíleny.
- **Znalostní inženýr (Knowledge Engineer)**
Mapuje explicitní a tacitní znalosti, tj. zabývá se konverzí explicitních znalostí do instrukcí, systémů a aplikací.
- **Znalostní manažer (Knowledge Manager)**
Zabývá se koordinováním práce vedoucích inženýrů a manažerů.
- **Znalostní inspektor (Knowledge Steward)**
Poskytuje běžnou podporu znalostním pracovníkům v organizaci. Přináší hodnoty skrze poskytování kvalitních informací a propojení lidí pomocí technologické infrastruktury.

Souhrnně lze říci, že výše uvedení informační specialisté musí mít přehled o velkém množství informačních zdrojů a technologií používaných k získání a rozšiřování vnitropodnikových informací, zároveň se musí orientovat v legislativě upravující jejich využívání.

Zejména u specialistů typu Chief Knowledge Officer je nutné mít znalosti a dovednosti z oblasti managementu, podnikového řízení a řízení lidských zdrojů. Základem pro vykonávání profese je komunikativnost, schopnost týmové práce a flexibilita při práci s novými technologiemi. Výrazným faktorem úspěchu je vlastní iniciativa, tj. vyhledávání nových úkolů a příležitostí k uplatnění odborných dovedností a hlavně propagace služeb znalostního centra v rámci organizace.

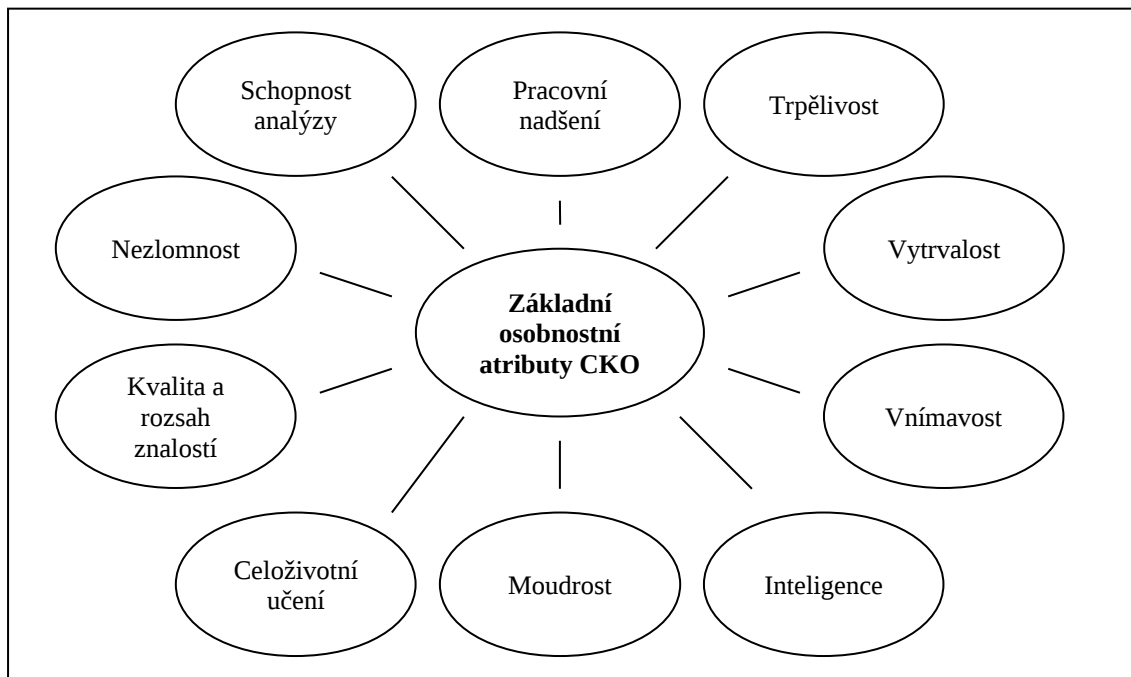
V následujícím textu se blíže pozastavuji nad profesemi Chief Knowledge Officer a Chief Information Officer. Zastávám názor, že tyto pozice v sobě zahrnují dosavadní vrchol uplatnění informačních profesionálů ve znalostním prostředí.

Chief Knowledge Officer (CKO)

Informační profesionál na pozici Chief Knowledge Officer je zpravidla členem vrcholového managementu organizace. Na jeho osobu jsou delegovány pravomoci a povinnosti týkající se řízení znalostí v celé organizaci. Tento vedoucí znalostní manažer by měl být zodpovědný především za vytváření vize a strategie, koordinaci aktivit řízení znalostí s ostatními činnostmi organizace.

Pro úspěšný výkon pozice CKO musí příslušný pracovník disponovat celou řadou základních osobnostních atributů (viz Obrázek č. 5).

Obrázek č. 5: Základní osobnostní atributy CKO



Upraveno podle: [NEILSON, 2000, s. 8]

„Chief Knowledge Officer stojí v čele firemní znalostní iniciativy a jeho nejdůležitějšími úkoly jsou: tvorba znalostní kultury, tvorba znalostní infrastruktury a úsilí o maximální ekonomickou návratnost investic do znalostních aktivit.“ [BONNER, 2000, s. 36].

Nejdůležitějším faktorem vedoucím k úspěchu informačního specialisty ve funkci CKO je především dlouhodobá podpora od vrcholového managementu. Znalostní

procesy musejí být chápány jako důležitá součást firemní strategie a měly by být postupně zapojovány do chodu organizace.

Chief Knowledge Officer působí v roli jakéhosi koordinátora při zavádění a následném řízení znalostního managementu ve firmě. Při zavádění znalostního managementu existují na různých úrovních kritické faktory úspěšnosti, které mají zásadní vliv na kvalitu dosažených výstupů. Na úrovni vrcholového vedení se jedná zejména o podcenění, popř. přecenění možností znalostního managementu z hlediska konkurenceschopnosti organizace, malou angažovanost vrcholového vedení při realizaci znalostního managementu a obecně vysoké nároky na realizační tým. Na úrovni zaměstnanců se jedná zejména o nedostatečnou přípravu zainteresovaných pracovníků a jejich neochotu integrovat nové přístupy do každodenní operativní a sociální práce.

Chief Information Officer (CIO)

V praxi bývá úloha a náplň práce CKO často zaměňována za pracovní povinnosti pozice Chief Information Officer (CIO). Obecně lze říci, že role CKO je širší než role Chief Information Officer, která se soustřeďuje především na práci s informačními systémy a dalšími informačními technologiemi. Přesto se mnoho vrcholových manažerů v organizacích domnívá, že CIO může ovládat povinnosti Chief Knowledge Officer. Toto chápání není ovšem zcela přesné, i když mnohdy se CIO do role CKO opravdu přemění.

Chief Knowledge Officer musí na rozdíl od CIO disponovat celou řadou odlišných schopností, především komunikačních a sociálních. Chief Information Officer je opravdu zaměřen především technicky a může rozvíjet strategii znalostního managementu, zaměřenou především na technologie spíše než na lidský potenciál a kulturní aspekty znalostního managementu. Chief Information Officer pracuje zejména s informacemi, CKO především se znalostmi.

V organizacích můžeme zavést velmi vyspělé technické systémy pro práci s informacemi. Na konečný výsledek zavedení znalostního managementu bude mít ovšem vždy rozhodující vliv lidský faktor, tj. silné a slabé osobnostní stránky pracovníků v organizaci, jejich úroveň motivace pro aplikaci výstupů a jejich ochota sdílet znalosti.

Osobnost informačního pracovníka ve znalostním prostředí

Informační profesionál v prostředí znalostních organizací se musí vyznačovat mnoha schopnostmi a vlastnostmi osobnosti nezbytnými k výkonu informačního povolání na profesionální úrovni.

V předchozí kapitole jsem objasnil tzv. profesní složku kompetencí informačních profesionálů. *„Profesní kompetence se vztahuje především ke znalosti informačních zdrojů a jejich dostupnosti, ke znalosti příslušných technologií a managementu. Na základě těchto znalostí má být informační specialista schopen poskytovat knihovnické a informační služby.“* [ŽÍDKOVÁ, 2003, s. 68]

Každá kompetence má ovšem kromě své profesní složky také svou osobní část, tj. osobní složku kompetencí informačních profesionálů [ŽÍDKOVÁ, 2003, s. 68]. Osobní kompetence informačních profesionálů v této spojitosti označují osobní schopnosti informačních specialistů ve smyslu psychických předpokladů k úspěšnému vykonávání dílčích informačních činností ve znalostním prostředí.

Schopnosti nezbytné k výkonu informační profese

Schopností nezbytných k výkonu informační profese na profesionální úrovni (osobních kompetencí) existuje celá řada. Jak uvádějí autoři Evropského průvodce kompetencemi [2006, s. 18], osobní schopnosti informačních pracovníků, jmenovitě např. schopnosti osvojené nebo vrozené, které vyvolávají příslušné chování, jsou v odborné literatuře mnohem méně často definovány a analyzovány než technické odborné kompetence. Vysvětlení tohoto faktu se nabízí: technická odborná kompetence je mnohem lépe měřitelná, je získána a rozvíjena tradičním způsobem procvičování.

Na druhou stranu schopnost je *„pouhou příznivou pravděpodobností – něco jako sázkou na budoucnost, např. sázkou na osobnostní charakter, který předpovídá profesní úspěch.“* [Evropský průvodce kompetencemi..., 2006, s. 18]

Na základě výše zmíněného Evropského průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb definuji následující množinu vyžadovaných

schopností informačního profesionála, analyzovaných a shrnutých autory publikace na základě průzkumu pracovních nabídek pro informační profesionály a ověřených rozhovory s odbornými konzultanty z oboru personalistiky:

- **Samostatnost**

Schopnost jednat nezávisle na druhých, na jiných hodnotách a na společenském očekávání. Informační pracovník musí být schopen iniciativy a samostatného rozhodování.

- **Komunikační schopnosti**

Schopnosti snadno navazovat kontakty s jinými lidmi otevřeným a efektivním způsobem. Informační pracovník musí být schopen přesně zformulovat zprávu nebo předat jasnou informaci, a to jak po stránce obsahové, tak i z hlediska způsobu prezentace.

- **Pohotovost a vstřícnost**

Informační pracovník by měl být schopen vždy vyslechnout požadavky nebo připomínky ostatních. Zároveň by měl být schopen urychleně vyřizovat informační požadavky klientů.

- **Empatie**

Schopnost informačního pracovníka vnímat, co cítí druzí, a věnovat pozornost tomu, co druzí říkají. Opravdový informační profesionál by měl být schopen odhalit předpojatost druhých a následně zvážit svůj vlastní názor na věc, musí být schopen hledat objektivní informace.

- **Schopnost týmové práce**

Schopnost podílet se svědomitě na společné práci ve spolupráci s ostatními členy týmu. Patří sem schopnost předávat si nebo sdílet informace, nástroje a potřebné know-how při práci na společných úkolech.

- **Schopnost vyjednávání**

Schopnost brát v úvahu konfliktní zájmy a umět vést vyjednávání k dosažení společného řešení, které by bylo pro všechny zainteresované strany uspokojivé.

- **Pedagogické schopnosti**

Informační pracovník musí být schopen předávat znalosti srozumitelným způsobem a formou, která odpovídá potřebám jeho klientů, kolegů apod. Musí být schopen přizpůsobit své vyjadřování úrovni pozornosti a zájmu posluchačů.

- **Zvídavost**

Schopnost být přístupný vnějším událostem a novým jevům. Schopnost obohacovat své znalosti a posilovat schopnosti tyto znalosti reflektovat.

- **Schopnost analýzy**

Schopnost rozeznávat specifické prvky nebo vlastnosti charakteristické pro určitou situaci nebo problém. Informační pracovník musí být schopen určovat příčinné souvislosti nebo jejich souvztažnosti a umět je vysvětlit.

- **Schopnost kritického hodnocení**

Schopnost zhodnotit silné a slabé stránky tvrzení, dokumentu, osoby, organizace, způsobu práce, postupu zacházení s informacemi apod. Informační pracovník musí být schopen určitou informaci začlenit do odpovídajících souvislostí, např. z hlediska pravdivosti informace nebo spolehlivosti zdroje.

- **Schopnost vyvozovat závěry**

Schopnost uspořádat různorodé prvky podle vlastností, které jsou relevantní ve vztahu k plánovanému cíli.

- **Takt a diskrétnost**

Informační pracovník by měl být při vyřizování požadavků svých klientů taktní a respektovat případnou důvěrnost informací.

- **Vytrvalost**

Schopnost vytrvat až do dokončení projektu. Informační pracovník musí být schopen úspěšně dokončit činnost, a to i navzdory případným obtížím, které se při její realizaci mohou vyskytnout.

- **Preciznost**

Precizností se rozumí schopnost informačního pracovníka svědomitě se držet předem daného rámce nebo daných pravidel. Cílem je zajistit dokončení práce a dosažení vysoké kvality všech jejích součástí.

- **Flexibilita a přizpůsobivost**
Schopnost reakce informačního pracovníka na nové a neočekávané pracovní metody nebo situace.
- **Předvídavost**
Schopnost předvídat události, sled úkonů nebo následky určité činnosti.
- **Rozhodnost**
Schopnost informačního pracovníka volit přiměřené a konkrétní postupy, rozhodovat se v okamžiku vhodném z hlediska daných cílů a dostupných možností.
- **Iniciativa**
Schopnost informačního pracovníka používat představivost, předkládat návrhy, iniciovat projekty a organizovat.
- **Organizační a vedoucí manažerské schopnosti**
Schopnost informačního pracovníka pohlížet na svou práci a pracovní postupy z širšího globálního hlediska. Informační profesionál musí být schopen volit vhodné organizační metody, vhodně koordinovat čas svůj i svých podřízených.

Význam a role informačního pracovníka ve znalostním prostředí

V předchozích částech práce jsem nastínil hlavní profesní a osobní kompetence informačních profesionálů. Na tomto místě bych především velmi rád zdůraznil funkci informačního specialisty ve smyslu spoluvůrce vnitropodnikové znalostní kultury a pracovníka, který se významnou měrou podílí na zavádění a vykonávání znalostního managementu v organizaci. Pro naplňování této vnitropodnikové funkce je opravdu nutné splňovat pokud možno co nejvíce výše uvedených profesních a osobních kompetencí.

V předchozím textu podrobněji popsané profese Chief Knowledge Officer a Chief Information Officer se díky své náročné pracovní náplni pohybují především na úrovni expertů v informačních službách. Z této pozice se zejména Chief Knowledge Officer

musí vyrovnat s mnoha faktory, které úzce souvisejí se zaváděním a výkonem znalostního managementu v organizaci.

Mezi individuální psychologické faktory, které se projevují při zavádění znalostního managementu v organizacích, můžeme zařadit např. skutečnost, že znalost je mnohými pracovníky ještě stále chápána jako moc. V této souvislosti se projevuje i pocit oslabení moci jednotlivce za předpokladu, že poskytne vlastní znalosti druhému člověku. Pracovník se zpravidla obává ztráty exkluzivity vlastního vlivu, jenž zaručoval jistotu práce a respekt kolegů. Určitou roli může hrát i strach z odhalení znalostí druhým, kdy vzniká obava, že poskytnutá informace nebude hodnocena druhými lidmi jako dostatečně významná.

Zejména u mladších a méně zkušených pracovníků se lze setkat s pocitem nejistoty pramenícím zejména z nesprávného ohodnocení vlastního přínosu jejich práce. Významnou roli zastává i motivace pracovníků. Sdílení znalostí může být pocíťováno jako práce navíc a s tím úzce souvisí i obava ze ztráty odměny, kdy někteří pracovníci vidí ve sdílení znalostí způsob, jakým mohou přijít o případnou odměnu za svou práci.

Při zavádění znalostního managementu se mnohdy ukazuje, že někteří pracovníci mají potíže konkrétně pojmenovat základní firemní hodnoty, potřeby a cíle. Neuvědomují si jednotlivé prvky organizační kultury a mnohdy u nich dochází ke konfliktům motivů a k prožívání neslučitelných tendencí, resp. rozhodování se mezi dvěma nebo více různými tendencemi.

Z výše uvedeného vyplývá, že znalosti jsou často ještě chápány jako zdroj moci a jejich sdílení s druhými lidmi jako riskantní, nebezpečné a ohrožující. Je velmi důležité, aby informační profesionál ve funkci Chief Knowledge Officer byl schopen pracovníky vhodně motivovat a spravedlivě hodnotit.

Vytváření vhodné organizační kultury, která podporuje a oceňuje sdílení znalostí, patří do základních činností kvalitního znalostního vedoucího. Přehled dalších činností uvádím v příloze (viz Příloha č. 5).

Nutnost věcné a účinné komunikace informačních profesionálů

Mezi základní, nepostradatelné osobní charakteristiky informačního profesionála, resp. profesionála zastávajícího funkci Chief Knowledge Officer, patří podle mého

názoru zejména schopnost koncepčního myšlení, umění prosadit se, schopnost koordinovat pracovníky a vést tyto pracovníky k účinné týmové spolupráci.

Za účelem profesionálního výkonu informační funkce v organizaci musí být nezbytnou součástí osobnosti informačního profesionála také schopnost věcné a účinné komunikace. Informační specialista by měl být schopen vést úspěšně rozhovor se zaměstnanci organizace. Komunikační schopnosti se v praxi významnou měrou podílejí na úspěšnosti informačního profesionála ve funkci. Je proto dobré znát a umět užívat základní pravidla vedení rozhovoru (viz Příloha č. 6).

Častou příčinou mnohých komunikačních nedorozumění bývá také nedostatečná schopnost adekvátně naslouchat druhému. Při správném efektivním naslouchání neboli tzv. aktivním naslouchání je nutné dodržovat celou řadu pravidel, které dělají aktivní naslouchání aktivním. Přehled těchto pravidel uvádím v příloze (viz Příloha č. 7).

Firemní znalostní aktivity jsou obecně závislé na vnímání důležitosti explicitních a implicitních znalostí. Chief Information Officer, zabývající se především o explicitní znalosti, podporuje využívání podnikových informačních technologií, čímž umožňuje distribuci a sdílení znalostí. Oproti tomu Chief Knowledge Officer, zdůrazňující nepostradatelnost implicitních znalostí, věnuje více času podpoře firemního dialogu, k čemuž potřebuje právě výše uvedenou schopnost věcné a účinné komunikace [HERSCHEL, 2000, s. 38].

Důležitost kvality komunikace v informačních profesích roste také díky postupné komercializaci informačních služeb, kdy se stále více absolventů knihovnicko-informačních škol stává nezávislými informačními brokery a poradci.

Rozvoj a další očekávaný vývoj informační profese

Firemní knihovny a informační střediska se dnes pomalu, ale jistě, posouvají do nových oblastí uplatnění, stávají se pevnou součástí firemní kultury a klíčovými prvky ve znalostním podnikovém prostředí mnoha organizací.

Vysoce konkurenční prostředí znalostní ekonomiky přináší jedinečnou pracovní možnost pro informační profesionály. Orientace mnoha organizací na vnitropodnikové procesy sdílení znalostí nedávno způsobila a ještě stále způsobuje v rámci znalostního managementu radikální přehodnocení kompetencí mnoha pracovníků uvnitř těchto

institucí. Schopnosti a dovednosti informačních profesionálů začínají být v této souvislosti ceněny. Tyto změny si ovšem žádají radikální proměnu pojetí informační profese, především potom v oblasti vnímání klíčových kompetencí informačních profesionálů.

Jak uvedla již před pěti lety ve své rigorózní práci Pavla Žídková [2003, s. 120], „nedostatečně finančně ohodnocení a často přehlížení knihovníci a informační specialisté se musí změnit ve znalostní odborníky, přinášející firmě přidanou hodnotu formou poskytovaných služeb.“

Myslím si, že určitý proces proměny knihovníků a informačních specialistů v podnikové sféře je již dnes poměrně zřejmý. Firemní knihovny a informační střediska se mnohde svou proměnou ve znalostní centra skutečně postupně posouvají do nových oblastí uplatnění, spolu s přeměnou těchto institucí se reálně odehrává i určité obohacování profesních a osobních kompetencí informačních pracovníků.

Zastávám názor, že výše zmíněný vývojový trend podnikové informační profese, významně podporovaný rozvojem informačních technologií a koncepcí novodobé znalostní společnosti, se bude i v následujících letech ubírat podobně dynamicky se rozvíjejícím tempem jako tomu bylo doposud.

Závěr

Co lze dodat k tématu bakalářské práce závěrem? Znalostní organizace znalosti nejen akumulují, ale i vytvářejí. Znalosti dnes skutečně mají potenciál stát se jedním ze strategických zdrojů organizace. Mohou firmám zajistit stabilní tempo růstu, výkonnosti a konkurenční výhodu. Správa znalostí v organizacích proto nabývá na významu a znalostní management a činnosti s ním spojené se stále více prosazují v praxi. Spolu s tím roste i hodnota a přínos informačních profesionálů.

V předmluvě práce jsem se zmínil, že již od počátku bylo mým úmyslem sestavit univerzálně využitelnou práci podloženou odbornými východisky známých osobností zabývajících se oblastí psychologie osobnosti, resp. znalostního managementu. Myslím si, že tento cíl se mi postupně podařilo naplnit. Při tvorbě této práce jsem vycházel především ze svých dosavadních teoretických znalostí a praktických zkušeností z oblasti vytváření podnikového znalostního prostředí.

Jedním z mých základních úmyslů při psaní této práce bylo upozornit na osobu informačního profesionála jako na nepostradatelný a mnohdy klíčový prvek znalostní organizační kultury. Osobně jsem považoval za více než nutné zdůraznit hodnotu informačních specialistů pro podnikové prostředí, jelikož jsem se v praxi osobně setkal s kolegy z jiných oborů, kteří přínos práce informačních pracovníků v podnikovém prostředí poněkud zlehčovali a opomíjeli.

Osobně zastávám názor, že určitý proces pozitivní proměny knihovníků a informačních specialistů v podnikové sféře je již dnes více než zřetelný. Firemní knihovny a informační střediska se mnohde svou transformací ve znalostní centra skutečně postupně posouvají do nových oblastí uplatnění, spolu s přeměnou těchto institucí se reálně odehrává i určité obohacování profesních a osobních kompetencí informačních pracovníků, které jsem podrobněji popisoval v textu této práce.

Pro úplnost jsem práci doplnil obrázky a přílohami. Požadovaný rozsah práce mi bohužel neumožnil zpracovat lépe některé její části. Zejména oblasti informačního auditu a Competitive Intelligence by si podle mého názoru zasloužily mnohem více pozornosti, která jim ovšem nemohla být věnována. Rovněž i některé další části práce musely být z mé strany poněkud zkráceny, a to tak, aby nebyla narušena obsahová kvalita a návaznost jednotlivých kapitol.

Myslím si, že z pohledu budoucích bakalářských a magisterských prací by mohl být věnován hlubší zájem oblastem skupinové a týmové práce, asertivního chování, technice aktivního naslouchání, věcné a účinné komunikaci informačních profesionálů v podnikovém znalostním prostředí.

Zastávám názor, že na informační profesi lze pohlížet jako na profesi dynamickou a všestrannou. Jak jsem již uvedl v textu této práce, výhodou a pozitivní stránkou informační profese je její rozmanitost, sahající od profese knihovníka v prostředí knihoven až po techničtější orientované informační profese uplatňující se v podnikovém znalostním prostředí. Znalosti by měly být spravovány profesionály, kteří vědí, jakým způsobem, kde a proč tyto znalosti používat.

Na závěr musím podotknout, že informační pracovníci jako potenciální znalostní manažeři v podnikovém znalostním prostředí by měli neustále udržovat a rozšiřovat své dovednosti, které tímto způsobem následně posílí jejich vnímanou i skutečnou hodnotu v rámci organizace. I proto jsem svoji práci zaměřil nejen na disciplínu znalostního managementu, ale rovněž také na problematiku sociálně psychologických aspektů působících na osobnost informačního pracovníka ve znalostním prostředí.

Seznam použitých zdrojů

- ALLPORT, G. W. 1966. *Geneze osobnosti*. Praha : KPÚ, 1966. 82 s.
- BENDER, D. R. 1999. Librarians and the knowledge management age. *Information Outlook* [online]. 1999 [cit. 2008-03-12]. Dostupné z World Wide Web: <<http://www.sla.org/pubs/serial/io/1999/may99/benderspc.shtml>>.
- BALCAR, K. 1983. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha : SPN, 1983. 231 s.
- BASL, J. 2002. *Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti*. Praha : Grada, 2002, 142 s. ISBN 80-247-0214-2.
- BONNER, D. 2000. Enter the chief knowledge officer. *Training & Development*. Feb. 2000, vol. 54, no. 2, s. 36-46.
- BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- BUREŠ, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha : Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- ČECHOVÁ, V.; ROZSYPALOVÁ, M. 1996. *Obecná psychologie*. Brno : Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, 1996. 105 s. ISBN 80-7013-231-0.
- DOMBROVSKÁ, M.; OČKO, P.; ZEMAN, P. 2005. Informační audit – cesta k rozvoji znalostní organizace. *Ikaros* [online]. 2005, roč. 9, č. 9 [cit. 2008-03-15]. Dostupné z World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/2001>>.
- Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb. Část 1. Kompetence a schopnosti. Část 2. Úrovně kvalifikace*. 2006. Přel. Lucie Landová, překlad upravila a redig. Jarmila Burgetová. Praha : SKIP ČR, 2006. 91 s. ISBN 80-85851-17-2.
- HERSCHEL, R. T. 2000. Chief knowledge officer : critical success factors for knowledge management. *Information Strategy : The Executive's Journal*. 2000, vol. 16, no. 4, s. 37-45.
- JONÁK, Z. 2004a. Informační společnost. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktc>>.
- JONÁK, Z. 2004b. Data. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktc>>.
- JONÁK, Z. 2004c. Informace. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktc>>.

- JONÁK, Z. 2004d. Znalost. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktl>>.
- KATOLICKÝ, A. 2003. *Knowledge Management* [online]. 2003 [cit. 2007-12-20]. Dostupné z World Wide Web: <http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm>.
- KRÜGER, W. 2004. *Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha : Grada, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- KUČEROVÁ, H. 2004a. Znalostní management. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktl>>.
- KUČEROVÁ, H. 2004b. Explicitní znalost. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktl>>.
- KUČEROVÁ, H. 2004c. Implicitní znalost. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktl>>.
- KUČEROVÁ, H. 2004d. Informační management. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktl>>.
- KUČEROVÁ, H. 2004e. Data Mining. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktl>>.
- MEAB Group. 1996. *Learning organisation* [online]. 1996 [cit. 2008-03-10]. Dostupné z World Wide Web: <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/lo_index.html>.
- MEDKOVÁ, M. 2006. *Role informačního profesionála ve vzdělávací instituci*. Praha, 2006. 142 s. Rigorózní práce (PhDr.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví.
- MENTZEL, W. 2004. *Rozhovory se spolupracovníky*. Praha : Grada Publishing, 2004. 106 s. ISBN 80-247-0408-0.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Management znalostí*. Praha : VŠE, 2005. 191 s. ISBN 80-245-0474-X.

- NAKONEČNÝ, M. 1993. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993. 234 s. ISBN 80-85603-34-9.
- NAKONEČNÝ, M. 1998. *Psychologie osobnosti*. Praha : Academia, 1998. 336 s. ISBN 80-200-0628-1.
- NAKONEČNÝ, M. 1998. *Základy psychologie*. Praha : Academia, 1998. 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
- NEILSON, R. 2000. *Knowledge management and the role of CKO* [online]. 2000 [cit. 2008-03-28]. Dostupné z World Wide Web: <http://www.providersedge.com/docs/leadership_articles/KM_and_the_Role_of_the_CKO.pdf>.
- NOVOTNÝ, O.; POUR, J.; SLÁNSKÝ, D. 2005. *Business Intelligence : jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha : Grada, 2005. 254 s. ISBN 80-247-1094-3.
- OČKO, P.; DOMBROVSKÁ, M. 2006. Informační audit - teorie a praxe v České republice. In *Inforum 2006* [online]. 2006 [cit. 2008-03-10]. Dostupné z World Wide Web: <http://www.inforum.cz/pdf/2006/Ocko_Petr.pdf>.
- PALMER, S.; WEAVER, M. 2000. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha : Grada, 2000. 166 s. ISBN 80-7169-940-3.
- PAPÍK, R. 1998. Metody Competitive Intelligence na Internetu. In *Konference Infomedia 98* [online]. 1998 [cit. 2007-12-15]. Dostupné z World Wide Web: <<http://www.inforum.cz/infomedia98/pdf/papik.pdf>>.
- PAPÍK, R. 2001. Společnost orientovaná na znalosti a digitální ekonomiku. *Ikaros* [online]. 2001, roč. 5, č. 1 [cit. 2008-02-25]. Dostupné z World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/691>>.
- PROVAZNÍK, V. 1999. *Psychologie I*. Praha : Vyšší odborná škola a OA pro SPZ, 1999. 140 s. (skripta)
- PŘIBYLOVÁ, M. 1999. *Ekonomické pojetí informačních profesí : informační sektor v národním hospodářství*. Praha, 1999. 85 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví.
- PŘIBYLOVÁ, M. 2000. Socioekonomické postavení informačních profesionálů v dnešní společnosti: soukromý sektor. In *Národní knihovna* [online]. 2000, roč. 11, č. 5-6 [cit. 2007-12-19]. Dostupné z World Wide Web: <<http://knihovna.nkp.cz/Nkkr0005-6/0005-6212.html>>.
- ŘÍČAN, P. 1975. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání. Praha : Orbis, 1975. 332 s.
- SMĚKAL, V. 2002. *Pozvání do psychologie osobnosti : člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno : Barrister & Principal, 2002. 517 s. ISBN 80-85947-80-3.
- Special Libraries Association. 2003. *Competencies for Information Professionals of the 21st century* [online]. June 2003 [cit. 2008-03-10]. Dostupné z World Wide Web: <http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf>.

- ŠVARCOVÁ, I. 2005. *Základy pedagogiky pro učitelské studium*. Praha : VŠCHT, 2005. 291 s. ISBN 80-7080-573-0.
- TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha : C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- VÁGNEROVÁ, M. 2004. *Základy psychologie*. Praha : Karolinum, 2004. 356 s. ISBN 80-246-0841-3.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. 2001. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- VYMĚTAL, J.; DIAČKOVÁ, A.; VÁCHOVÁ, M. 2005. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : LexisNexis CZ – Orac, 2005, 399 s. ISBN 80-86920-01-1.
- ŽÍDKOVÁ, P. 2003. *Knowledge management : role pro informační profesionály*. Praha, 2003. 128 s. Rigorózní práce (PhDr.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví.

Seznam obrazových příloh v textu

- Obrázek č. 1, str. 18** **Řetězec pojmů – data, informace, znalost, moudrost**
- Obrázek č. 2, str. 26** **Informační audit jako podpora znalostního managementu**
- Obrázek č. 3, str. 34** **Struktura osobnosti znalostního pracovníka**
- Obrázek č. 4, str. 36** **Temperamentová typologie osobnosti**
- Obrázek č. 5, str. 43** **Základní osobnostní atributy CKO**

Seznam příloh

Příloha č. 1: Základní vlastnosti kvalitní informace

Příloha č. 2: Srovnání průmyslového a znalostního podniku

Příloha č. 3: Znaky funkční podnikové komunikace

Příloha č. 4: Rozdíly mezi skupinou a týmem

Příloha č. 5: Základní přehled činností ve funkci Chief Knowledge Officer (CKO)

Příloha č. 6: Základní pravidla vedení rozhovoru

Příloha č. 7: Zásady aktivního naslouchání při rozhovoru

Přílohy

Příloha č. 1: Základní vlastnosti kvalitní informace

1.	Relevance	Charakter informace musí odpovídat charakteru jejího užití.
2.	Správnost	Informace musí být především pravdivá a spolehlivá. Musí se vyznačovat odpovídající přesností.
3.	Včasnost	Informace je třeba poskytovat v pravý čas, v době jejich potřeby. Důležitá rozhodnutí nelze dělat bez potřebných informací, které nejsou k dispozici. Nemá však smysl naléhat na přehnaně rychlé poskytování informací, které nelze bezprostředně využít. Cena zaplacená za nadbytečnou rychlost je zbytečná. Nehledě na skutečnost, že předčasné informace bývají mnohdy příjemcem zapomenuty a dochází tak k jejich ztrátě.
4.	Aktuálnost	Informace musí co nejlépe odrážet aktuální skutečnost.
5.	Úplnost	Vždy je potřeba, abychom měli k dispozici veškeré požadované informace. Nedostatečná znalost v důsledku nekompletních informací je pro rozhodování velmi nebezpečná.
6.	Přiměřenost	Kvalitní informace by měly být přiměřeně podrobné. Přílišná podrobnost ztěžuje přehled a mnohdy znesnadňuje získání skutečně potřebných informací. Obecné informace obvykle poskytují také jen malý užitek.
7.	Nákladová přiměřenost	Vyžaduje-li získání potřebné informace nepřiměřeně dlouhou dobu nebo nadměrné náklady vzhledem k užítku, který poskytuje, nelze ji považovat za nákladově přiměřenou.

Zdroj: [PALMER; WEAVER, 2000, s. 21-22]

Příloha č. 2: Srovnání průmyslového a znalostního podniku

Průmyslový podnik	Znalostní podnik
Úspory z velikosti	Malé podnikatelské týmy
Standardizace práce	Přizpůsobivost práce
Standardizace pracovní síly	Pružná víceoborová síla
Finance nejvzácnějším zdrojem	Lidský kapitál nejvzácnějším zdrojem
Ústředí jako provozní kontrolor	Ústředí jako poradce a ochránce
Hierarchická struktura - pyramida	Horizontální síťová struktura
Zaměstnanci jsou náklad	Zaměstnanci jsou investice
Centralizované řízení shora	Smíšené tj. i decentralizované řízení
Vertikální rozhodování	Distribuované rozhodování
Individuální orientace na funkce	Týmová orientace, i napříč útvary
Důraz na stabilitu	Důraz na změnu

Zdroj: BENEŠ, I., Popularizace vědy (přednáška dne 27. 2. 2008 na ÚISK FF UK, Jionice)

Příloha č. 3: Znaký funkční podnikové komunikace

1.	Pracovníci organizace znají podnikové cíle a jsou seznamováni s jejich případnými změnami, zároveň jsou také seznamováni s názory vedení k aktuálním záležitostem.
2.	V organizaci jsou podporovány formální pracovní vztahy, ale také vztahy neformální, nejsou kladeny překážky neformální komunikaci a do určité míry je tolerována i nepracovní komunikace, která ovšem nesmí přesáhnout určitou hranici.
3.	Nadřízení pracovníci jsou obeznámeni s pracovním potenciálem a možnostmi jednotlivců ve svých týmech.
4.	Vedoucí pracovníci znají kompetence jednotlivců ve svém pracovním kolektivu a jejich práci koordinují a organizují.
5.	Každý pracovník zná cíle a záměry svého týmu, zná své pracovní úkoly, je si vědom, co se od něj očekává.
6.	Nezbytné je poskytování zpětné vazby na všech úrovních. S tím souvisí také vzájemné ujišťování o oboustranném pochopení, při spolupráci se očekává vzájemná informovanost.
7.	Autoritativnost a zdůrazňování moci efektivnost komunikace snižuje. Důležitá je loajalita a identifikace pracovníka s podnikovými a skupinovými cíli.

Zdroj: [MIKULÁŠTÍK, 2003, s. 216-217]

Příloha č. 4: Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Převážná většina členů sleduje vlastní zájmy.	Osobní zájmy členů jsou podřazeny zájmu kolektivu
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací práce?	Organizace práce je uvolněná a nezávazná.	Organizace práce je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Pracovníci musí být k práci stimulováni manažerem.	Pracovníci mají vnitřní motivaci a sami aktivizují své úsilí.
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces i zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry bývá málo.	Silná důvěra mezi členy týmu.

Zdroj: [KRÜGER, 2004, s. 14]

Příloha č. 5: Základní přehled činností ve funkci CKO

<ul style="list-style-type: none">• Vytváření celkového rámce znalostního managementu a koordinace znalostní iniciativy.
<ul style="list-style-type: none">• Klíčové podílení se na tvorbě znalostní strategie organizace.
<ul style="list-style-type: none">• Definování politiky ochrany a využívání intelektuálního kapitálu.
<ul style="list-style-type: none">• Spoluvytváření znalostní kultury firmy.
<ul style="list-style-type: none">• Propagace znalostních aktivit v organizaci.
<ul style="list-style-type: none">• Propagace znalostních aktivit vně organizace.
<ul style="list-style-type: none">• Dohled nad implementací znalostní architektury a infrastruktury.
<ul style="list-style-type: none">• Řízení každodenních aktivit znalostního programu.
<ul style="list-style-type: none">• Zajišťování integrace znalostního managementu do pracovních aktivit zaměstnanců organizace.
<ul style="list-style-type: none">• Motivování zaměstnanců k účasti na znalostních procesech.
<ul style="list-style-type: none">• Sledování výsledků znalostních iniciativ, následná prezentace těchto výsledků managementu organizace.
<ul style="list-style-type: none">• Integrovaní informací dostupných ve firemních databázích a na intranetu s neformálními znalostmi zaměstnanců organizace.
<ul style="list-style-type: none">• Efektivní využívání externích informačních zdrojů (internet, veřejné databáze).
<ul style="list-style-type: none">• Navazování vztahů a uzavírání kontraktů s externími poskytovateli informačních zdrojů.

Zdroj: [ŽÍDKOVÁ, 2003, s. 54]

Příloha č. 6: Základní pravidla vedení rozhovoru

<ul style="list-style-type: none">• Zajistit vhodné prostředí pro rozhovor.
<ul style="list-style-type: none">• Naplánovat čas. Zásadou je vyvarovat se rozhovorů konaných ve spěchu nebo v rozčilení.
<ul style="list-style-type: none">• Navodit pozitivní začátek rozhovoru. Je vhodné začít rozhovor něčím kladným, např. poukázat na dlouholetou dobrou vzájemnou spolupráci.
<ul style="list-style-type: none">• Naznačit důležité body jednání. V praxi se osvědčuje předem vytyčit průběh rozhovoru, aby nebylo zapomenuto nic podstatného.
<ul style="list-style-type: none">• Nepouštět z očí cíl rozhovoru.
<ul style="list-style-type: none">• Prokázat trpělivost. Ideální je vyzvat svůj protějšek v rozhovoru, aby vyjádřil vlastní názory, a aktivně mu naslouchat.
<ul style="list-style-type: none">• Vstupovat do rozhovoru otevřeně a bez předpojatých názorů. Reagovat pružně a nedělat unáhlené závěry.
<ul style="list-style-type: none">• Negativní postoje vyjadřovat jasně, ale bez výčitek. Kritika musí být konstruktivní.
<ul style="list-style-type: none">• Nebát se uznat vlastní omyl.
<ul style="list-style-type: none">• Formulovat věcně a ne být příliš osobní.
<ul style="list-style-type: none">• Poskytnout prostor druhému. Nejprve se držet s vlastními názory zpátky a nechat mluvit protějšek.

<ul style="list-style-type: none">• Všímat si v rozhovoru svého vlastního neverbálního chování i neverbálního chování svého protějšku.
<ul style="list-style-type: none">• Neslibovat nic, co nelze dodržet.
<ul style="list-style-type: none">• Mít odvahu rozhovor předčasně ukončit. A to za předpokladu, že byly vyřčeny všechny podstatné argumenty.
<ul style="list-style-type: none">• Na konci rozhovoru stručně shrnout vše podstatné, čeho bylo během rozhovoru dosaženo.
<ul style="list-style-type: none">• Nevést žádné alibistické rozhovory o rozhodnutích, která již byla závazně učiněna před rozhovorem.
<ul style="list-style-type: none">• Postarat se o uzavření rozhovoru v dobré shodě. Rozhovorem by měla být vyjasněna všechna dosavadní nedorozumění.

Zdroj: [MENTZEL, 2004, s. 31-33]

Příloha č. 7: Zásady aktivního naslouchání při rozhovoru

<ul style="list-style-type: none">• Vyvarovat se projevů, které vyjadřují evidentní nezáměr.
<ul style="list-style-type: none">• Nedívat se příliš často na hodinky.
<ul style="list-style-type: none">• Ptát se. Ptáním se dává v rozhovoru najevo zájem, povzbuzuje k dalšímu hovoru. Také slouží k okamžitému vyjasnění nesrozumitelného.
<ul style="list-style-type: none">• Parafrázovat. Pokud možno vlastními slovy zformulovat výrok svého protějšku v rozhovoru.
<ul style="list-style-type: none">• Udržovat oční kontakt.
<ul style="list-style-type: none">• Navazovat aktivně na myšlenkové postupy svého spolupracovníka, zvažovat jeho argumenty a náhledy na věc a tím dávat najevo zájem.
<ul style="list-style-type: none">• Reagovat pozitivními neverbálními gesty.
<ul style="list-style-type: none">• Shrnovat čas od času obsah rozhovoru. Tím zajišťovat důležité výpovědi a mezivýsledky a přispívat k uspořádání rozhovoru.
<ul style="list-style-type: none">• Opravovat chybná či nelogická vyjádření svého spolupracovníka.
<ul style="list-style-type: none">• Shrnovat klíčové výpovědi svého protějšku v rozhovoru vlastními slovy.
<ul style="list-style-type: none">• Trpělivě naslouchat. Nepřerušovat spolupracovníka v rozhovoru a ponechat mu čas, aby zformuloval své myšlenky.
<ul style="list-style-type: none">• Nechávat svého spolupracovníka, aby dokončil řeč. Nepřemýšlet příliš brzy

při řeči protějšku o tom, jakou otázku mu za chvíli položit, ztrácí se tím koncentrace.

- **Spolu s verbálním projevem pozorovat také emoce a neverbální signály.**

Zdroj: [MENTZEL, 2004, s. 43]

