

**Univerzita Karlova v Praze**  
Filozofická fakulta  
Ústav informačních studií a knihovnictví

**DISERTAČNÍ PRÁCE**

Denisa Parkosová

Praha 2009

**Univerzita Karlova v Praze**  
Filozofická fakulta  
Ústav informačních studií a knihovnictví

Denisa Parkosová

**Řízení znalostí**  
**Nástroj pro zvyšování hodnoty firmy**

Disertační práce

Praha 2009

Studijní program:	Informační studia a knihovnictví
Studijní program:	Informační věda
Vedoucí práce:	PhDr. Richard Papík, PhD.

## **Identifikační záznam**

PARKOSOVÁ, Denisa. *Řízení znalostí: Nástroj pro zvyšování hodnoty firmy*. Praha, 2009. 142 s. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí disertační práce PhDr. Richard Papík, PhD.

## **Abstrakt**

Práce se zaměřuje na koncept managementu znalostí. Jeho základem je zjištění, že kromě hmotných a nehmotných aktiv jsou ve firmě i další aktiva (bohatství), která nelze zachytit běžnými účetnickými metodami, a přesto mnohdy mají obrovskou hodnotu. V úvodu práce je popsán teoretický základ znalostního managementu a dále jsou rozpracovány jednotlivé důležité prvky systému pro řízení znalostí – procesní a technologická podpora a zdroje. Zvláštní kapitola je věnována lidským zdrojům, oblasti motivace a rozvoje. Pojem řízení znalostí (knowledge management) často provází skepse ze strany odborné i laické veřejnosti. Práce předkládá argumenty a příklady z firemní praxe, které existenci a správnost rozhodnutí věnovat se tomuto tématu, obhajují. V závěru jsou uvedeny případové studie a příklady úspěšných realizací, které dokládají tezi, že vědomostní základ firmy se může velmi rychle stát jeho konkurenční výhodou.

## **Abstract**

The text is focused for knowledge management concept. It is based on findings that except for tangible and intangible assets there are also another firm assets, that cannot be caught by common accounting methods, in spite of their often great value. In the introduction part, theoretical base of knowledge management is set up and further, particular important aspects of knowledge management system are elaborated – process and technological support and resources. Specific chapter deals with human resources, especially areas of motivation and development. The idea of knowledge management is often guided by scepticism from skilled and general public side. The thesis submits arguments and examples from company practice that existence and correctness of decision on this issue argue for. In conclusion, there are presented case studies and also examples of successful implementation, that support thesis, that knowledge base of each subject may very quickly become its competitive advantage.

## **Klíčová slova**

Knowledge management, znalostní management, řízení znalostí, znalost, inovace, informační zdroje, znalostní zdroje, intelektuální kapitál, firemní kultura, motivace, projektové řízení, informační technologie, implementace systému

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

V Praze, 20.3. 2009

.....

Vlastnoruční podpis

# OBSAH

<b>1. PŘEDMLUVA</b> .....	<b>3</b>
1.1. Autorčina východiska pro zpracování .....	3
1.2. Vymezení obecných cílů práce.....	3
1.3. Struktura a jazyk práce .....	3
1.4. Terminologická poznámka.....	3
1.5. Poděkování .....	3
<b>2. ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>3. ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ V TEORII</b> .....	<b>3</b>
3.1. Znalost.....	3
3.2. Řízení znalostí.....	3
3.3. Knowledge management – historie, současnost a perspektiva .....	3
3.4. Cíle znalostního managementu .....	3
3.5. Přínosy aneb proč se o KM zajímat? .....	3
3.6. Evropská unie – platforma pro rozvoj KM .....	3
3.7. Transfer znalostí – nový pojem z teorie řízení znalostí .....	3
<b>4. ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ – SOUČÁST FIRMY</b> .....	<b>3</b>
4.1. Řízení tržní hodnoty firmy.....	3
4.2. Strategické řízení .....	3
4.2.1. Proces strategického plánování .....	3
4.2.2. Balanced scorecard .....	3
4.3. Řízení procesů (výkonnosti).....	3
4.4. Řízení vztahů se zákazníky .....	3
4.5. Řízení rozvoje zaměstnanců.....	3
4.6. KM = nástroj pro koncept „učící se organizace“ .....	3
<b>5. LIDÉ JAKO KLÍČOVÝ PRVEK KM</b> .....	<b>3</b>
5.1. Bariéry sdílení znalostí.....	3
5.2. Řízení lidských zdrojů v znalostní organizaci .....	3
5.3. Procesy pro podporu znalostního managementu .....	3
5.4. Motivace jako základ systému KM .....	3
5.4.1. Motivující prostředí.....	3
5.4.2. Motivující odměny .....	3
<b>6. ARCHITEKTURA SYSTÉMU PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ</b> .....	<b>3</b>
6.1. Informační technologie a IT architektura.....	3
6.1.1. Základní požadavky na technologickou podporu .....	3
6.1.2. Základní funkce systému pro řízení znalostí .....	3
6.1.3. Základní technologická architektura.....	3
6.1.4. Typologie systémů pro podporu znalostního managementu.....	3
6.1.5. Technologická architektura systému pro řízení znalostí .....	3
6.1.6. Typické části technologické podpory KM .....	3
6.2. Informační a znalostní zdroje .....	3
6.2.1. Interní informační zdroje .....	3
6.2.2. Externí informační zdroje .....	3

6.2.3.	Zdroje vznikající činností uživatelů systému .....	3
<b>6.3.</b>	<b>Znalostní procesy .....</b>	<b>3</b>
6.3.1.	Základní procesy.....	3
6.3.2.	Typické služby systému – příklady.....	3
<b>6.4.</b>	<b>Organizační a kulturní rámec .....</b>	<b>3</b>
6.4.1.	Firemní kultura.....	3
6.4.2.	Organizační struktura.....	3
<b>7.</b>	<b>IMPLEMENTACE SYSTÉMU PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ.....</b>	<b>3</b>
7.1.	Výběr metodických rámců k implementaci .....	3
7.2.	Knowledge Management Toolkit A.Tiwaný .....	3
7.3.	KM-Beat-It Model .....	3
7.3.1.	Sestavení realizačního týmu .....	3
7.3.2.	Analýza výchozího stavu .....	3
7.3.3.	Tvorba znalostní strategie.....	3
7.3.4.	Realizace aktivit znalostního managementu .....	3
7.3.5.	Proč použít metodiku “KM-Beat-It”.....	3
7.4.	Vlastní model – D.Parkosová.....	3
7.4.1.	Identifikace cílů .....	3
7.4.2.	Příprava na změnu.....	3
7.4.3.	Vytvoření týmu .....	3
7.4.4.	Provedení auditu znalostí .....	3
7.4.5.	Určení klíčových aspektů řešení a návrh architektury .....	3
7.4.6.	Vytvoření stavebních kamenů (milníky) .....	3
7.4.7.	Implementace a kontrola.....	3
7.4.8.	Zajištění dlouhodobé udržitelnosti systému .....	3
7.5.	Využití projektového řízení .....	3
7.6.	Rizika při implementaci KM .....	3
7.7.	Jak měřit úspěch .....	3
7.8.	Co ve firmách brání úspěšné implementaci KM? .....	3
<b>8.</b>	<b>PŘÍKLADY ÚSPĚŠNÝCH IMPLEMENTACÍ .....</b>	<b>3</b>
8.1.	Oceněné firmy = velké firmy .....	3
8.2.	Příběhy úspěšných firem .....	3
8.2.1.	Unilever.....	3
8.2.2.	ICL .....	3
8.2.3.	Royal Dutch Shell .....	3
8.2.4.	Trivium .....	3
8.3.	Ernst & Young –případová studie .....	3
8.3.1.	Výchozí stav a cíle .....	3
8.3.2.	Architektura řešení.....	3
8.3.3.	Informační a znalostní zdroje .....	3
8.4.	Český Telecom (dnes Telefonica O2) – případová studie.....	3
8.4.1.	Výchozí stav.....	3
8.4.2.	Požadavky na systém .....	3
8.4.3.	Implementace .....	3
8.4.4.	Popis systému.....	3
8.4.5.	Přínosy.....	3
8.4.6.	Design systému .....	3
<b>9.</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>3</b>

<b>10. POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
10.1. Monografie, články a periodika .....	3
10.2. Internetové stránky a portály.....	3
<b>11. DOPROVODNÝ MATERIÁL .....</b>	<b>3</b>
11.1. Seznam tabulek a obrázků v textu .....	3
11.2. Seznam použitých zkratk.....	3
<b>12. PŘÍLOHY .....</b>	<b>3</b>
12.1. Příloha 1: EFQM Excellence model.....	3
12.2. Příloha 2: Rady pro začínající.....	3
12.3. Příloha 3: Principy chování - Česká pojišťovna, a.s. ....	3
12.4. Příloha 4: Metodika pro inovace – Česká pojišťovna, a.s.....	3
12.5. Příloha 5: Prezentace ke studii ČESKÉHO TELECOMU, a.s .....	3



## 1. PŘEDMLUVA

### 1.1. *Autorčina východiska pro zpracování*

Tuto práci jsem vypracovala jako reflexi svých zkušeností z oblasti implementace systému pro řízení znalostí. Základem mých praktických zkušeností je implementace dvou systémů pro práci se znalostmi v roli projektového manažera – v Českém Telecomu, a.s. (dnes O2) a České pojišťovně, a.s. Prostředí, rozsah implementace i použité technologie se v obou zmíněných společnostech lišily, přesto se dá říci, že primární cíl byl stejný – najít, získat a uchovat znalosti pracovníků.

Implementace systému v Českém Telecomu, a.s. byla pozvolná, dva roky trvající činnost, která přímo navazovala na obsah mé práce. Ze systému pro omezenou skupinu uživatelů, zpravidla informačních profesionálů nebo analytiků, se postupně vyvinul systém na úrovni celé společnosti postavený na silném technologickém řešení doplněný motivačními prvky a procesy.

Do České pojišťovny jsem přicházela s jasným zadáním. Firma právě procházela složitým obdobím transformace, jehož identifikovaným rizikem byla ztráta znalostí a dovedností odcházejících pracovníků. Implementace systému v této firmě byla naopak rychlá a ve svém rozsahu omezená (pouze na jeden z útvarů České pojišťovny – Klientský servis).

Přestože se poslední tři roky již nevěnuji tomuto tématu v roli odpovědného manažera, byla jsem překvapena jak může řízení znalosti pomoci i v životě „běžného“ manažera. V České pojišťovně zastávám pozici manažera v Klientském servisu. Právě na této pozici je manažer neustále vystaven tlaku na růst efektivity a produktivity, sledování výkonu, odchodům souvisejícím s fluktuací atp. Nakonec jsem právě na této pozici měla možnost nahlédnout na knowledge management ještě z jiného úhlu – jako na iniciátora a sběrače inovací, které vedou k zvyšování efektivity firmy.

### 1.2. *Vymezení obecných cílů práce*

Jak bylo již řečeno, tato práce má být **odrazem mých praktických zkušeností** z implementace systémů pro řízení znalostí. Nicméně, aby praktické zkušenosti získali potřebný tvar a strukturu, jsou zařazeny do teoretického rámce tohoto tématu. Každá kapitola je proto obohacena o *tipy z praxe*, jakési návody jak může vypadat odraz teorie v praxi.

V průběhu mé praxe jsem se setkávala s různými postoji k této problematice. **Snaha o správné pochopení a komplexní vymezení tématu** řízení znalostí je druhým cílem této práce. Práce chce demonstrovat fakt, že zužování tématu knowledge managementu do pouhé technologické záležitosti znamená nepochopení jeho možností.

Knowledge management je těžko uchopitelné téma i pro většinu odborné veřejnosti. K tomu přispívá řada skutečností: v České republice neexistuje mnoho firem, které tento systém implementovali, často je doplňkem k jiné firemní aktivitě (například strategického plánování, anebo změně firemní kultury). Navíc si postupem času získal pověst moderního, ale prázdného pojmu, který nemá pro firmu větší přínos. **Obhájit smysl existence knowledge managementu** je další z cílů této práce.

V neposlední řadě má tato práce **povzbudit zájemce o realizaci, „že to jde“**. Vzhledem ke komplexnosti a rozsahu tématu řízení znalostí je implementace netriviální úkol. Případové studie, příklady dobrých praxí i přehled teoretických metodologií postupu implementace bude užitečný nejen studentům, ale může posloužit i jako dobrá pomůcka pro realizátory.

### **1.3. Struktura a jazyk práce**

Práce je rozdělena do šesti částí. První blok uvádí teoretické poznatky o řízení znalostí doplněné o praktický pohled týkající se začlenění managementu znalostí do firemních procesů. V druhém bloku je knowledge management uveden v souvislosti s řídicími procesy ve firmě. Klíčovým prvkem fungování systému pro řízení znalostí jsou lidé, a právě jejich motivace ke sdílení, chuť k inovacím i kultura firmy, která je ovlivňuje, je předmětem třetího bloku. Čtvrtý blok se na knowledge management dívá z pohledu strategické architektury – technologie,

informační zdroje, procesy a organizace. Předposlední část nabízí několik postupů jak řízení znalostí ve firmě implementovat. V poslední části jsou uvedeny příklady firem, kterým se realizace knowledge managementu zdařila a benefitují z ní. A také dvě případové studie. Následuje závěrečné shrnutí. Práce je doplněna seznamem použité literatury, seznamem obrázků a tabulek a seznamem zkratk.

Jazyk práce je ovlivněn faktem, že se posledních 10 let pohybuji výhradně ve firemním prostředí, které dává přednost stručným strukturovaným sdělením, nejlépe ve formě prezentace. Pro potřeby této – vědecké – práce jsem se snažila změnit tento stereotyp a používat jazyk, který odpovídá účelu této práce. Pokud v některých pasážích „dýchne“ z textu strohost, věřím že to nebude na úkor obsahové kvality.

#### **1.4. Terminologická poznámka**

Na konec předmluvy ještě malou poznámku k použité terminologii. S rostoucím tempem vzniku nových termínů v oblasti teorie marketingu a managementu a s přihlédnutím k faktu, jak rychle se vyvíjí nové informační technologie, se stále častěji v českém jazyce nehledá adekvátní český ekvivalent, ale používají se originální anglické nebo zkomolené výrazy. Nesnažím se proto všechny výrazy - zejména ty zdomácnělé – překládat, ale vždy uvádím anglický či český ekvivalent a připojuji stručnou definici.

Stejně tak pojem knowledge management (KM)<sup>1</sup> se v českém jazyce používá, jak v originále, tak v překladu jako řízení znalostí, popřípadě jako management znalostí nebo znalostní management. V textu jsou použity všechny varianty., přičemž převládá výraz knowledge management a řízení znalostí.

#### **1.5. Poděkování**

Na cestě k dokončení této práce stála celá řada osob, které mi pomáhali dojít až k cíli. Na tomto místě bych ráda zmínila alespoň některé z nich. Především bych

---

<sup>1</sup> Zkratka KM (knowledge management) je dále využívána v textu a vysvětlena v seznamu použitých zkratk..

chtěla poděkovat svému školiteli, doktoru Richardu Papíkovi, za odbornou pomoc nejen při zpracování tohoto textu, ale také za všestrannou podporu během celého mého studia. Mé poděkování patří také docentu Rudolfu Vlasákovi za jeho podněty v průběhu jednotlivých zkoušek. Ráda bych touto cestou ještě vyjádřila dík celému Ústavu informačních studií a knihovnictví za to, jak dobře mě připravil do pracovního života během mých předchozích studií.

Vzhledem k charakteru mé práce, je nutno dodat že je text je dílem i mých kolegů, jak v Českém Telecomu, a.s. tak České pojišťovně. Tímto prohlášením nepopírám své čestné prohlášení o autorství, jen chci touto cestou poděkovat všem svým bývalým kolegům za odbornou i osobní podporu během celé doby, po kterou jsme společně usilovali o prosazení a následně zdárné dokončení všech aktivit souvisejících s řízením znalostí. Byla jich celá řada, a ráda bych vyjádřila díky alespoň dvěma z nich – Martinu Vrbovi, který mě naučil, že i velké věci se dají dělat jednoduše, a Marii Kovářové, která mi pomohla získat nadhled a rozvahu. V neposlední řadě děkuji za podporu své mamince, díky které jsem se v rámci svého studia dostala až sem, a svému příteli.

## 2. ÚVOD

V 90-tých letech minulého století se management znalostí stal jedním z nejdiskutovanějších trendů managementu. Stejně jako tomu bylo u všech dalších trendů, objevily se průkopnické podniky, které se postavily do čela tohoto „proudu“, rozvinuly tento koncept a vyzkoušely si jeho přínosy i problémy. Dnes se pomalu stává součástí většiny moderně řízených firem, a to v různých podobách: někdy jako **podpůrný nástroj pro strategické řízení**, jindy jako součást **každodenních operativních procesů firmy**, v nejlepší případě jako komplexní proces integrovaný do všech firemních aktivit.

Objevuje se také pod mnoha názvy: v českém prostředí je běžný anglický i český ekvivalent pojmu **knowledge management**, velmi často je využíván také pojem **intelektuální či znalostní kapitál**, či sdílení informací (jako systém, který využívá i znalosti, ale v názvu to není explicitně řečeno). V současnosti je řízení znalostí velmi často spojováno s dalším nastupujícím trendem – **řízením inovací**.

Řízení znalostí je cestou k rozvíjení firmy, která může poskytovat „neomezené zdroje“ pro její trvalé zlepšování a růst. V minulosti se pro rozvíjení potenciálu firmy používaly zejména automatizace procesů, restrukturalizace procesů na bázi technologií (nikoliv dle lidí a jejich expertních znalostí) nebo vyčlenění (outsourcing, off-shoring<sup>2</sup>) obslužných a podpůrných aktivit.

Základem koncepce managementu znalostí je zjištění, **že kromě hmotných a nehmotných aktiv jsou v podniku i další aktiva (bohatství), která nejsou v účetnictví zachycena, a mnohdy mají pro firmu obrovskou hodnotu**. Spolu s nástupem nových technologií, jakými jsou datové sklady, intranet, videokonference, e-learning, se vědomostní základ každého subjektu může velmi rychle stát jeho konkurenční výhodou. Pomalu se „svět učí“ jak tato aktiva – známá nejen jako znalosti, ale také dovednosti, schopnosti, zkušenosti, inovace – identifikovat, získávat, chránit a kultivovat.

---

<sup>2</sup> Outsourcing je proces, při kterém firma deleguje vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na externí entitu. Zatímco outsourcingem se rozumí vyvedení činnosti na třetí stranu, offshoring znamená přesun výroby do zahraničí bez ohledu na to, zda výrobu provádí třetí strana nebo jde pouze o přestěhování továrny mateřského výrobce.

### 3. ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ V TEORII

#### 3.1. Znalost

Nejprve je třeba objasnit základní pojmy. Co je to vlastně znalost? Malá československá encyklopedie na svém internetovském portálu uvádí tuto definici: „Znalost je osvojená zásoba poznatků o světě (okolí, prostředí), které jsou důležité pro výkon určité činnosti jednotlivce; rozsáhlejší soustava poznanych pojmů, kategorií, definic a vztahů, která je spolu s vědomostmi součástí procesu utváření schopností a dovedností.“

Jinou definici nám nabízí Davenport a Prusak [Davenport, Prusak 1999] : „**Znalost je proměnlivá směs uspořádaných zkušeností, hodnot, kontextových informací z pohledu odborníka, která stanovuje pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací... V organizacích je znalost často obsažena nejen v dokumentech nebo v databázích, ale také v organizačních pravidlech, procesech, postupech a normách.**“

V angličtině má výraz „knowledge“ několik různých významů. Pro lepší srozumitelnost uvádím citaci v anglickém jazyce z Webster´s New Encyclopedia Dictionary. „Knowledge: noun. 1, understanding gained by actual experience. 2, the state of being aware of something or of having information. 3, the act of understading. 4. something learned and kept in the mind.“

Vztah mezi **pojmy data – informace – znalosti je velmi často vyjádřen posloupností**, kde každý vyšší pojem v posloupnosti dědí vlastnosti toho předchozího a nabývá dalších, z pohledu knowledge managementu „kvalitnějších“. Já jsem si pro svoji práci „vypůjčila“ hierarchii A. Katolického [Katolický 2000]

Tab. 1: Hierarchie dle A. Katolického

<b>DATA</b>	Text, fakta, obrazy, zvuk + význam + struktura =
<b>INFORMACE</b>	Organizovaná, strukturovaná, interpretovaná, shrnutá data + zdůvodnění + abstrakce + vztahy + aplikace =

<b>ZNALOSTI</b>	Případ, pravidlo, proces, model + výběr + zkušenost + principy + omezení + učení se =
<b>ODBORNOST</b>	Rychlá a přesná rada, vysvětlení a zdůvodnění výsledků a postupů + integrace + distribuce + navigace =
<b>ZPŮSOBILOST</b>	Organizační odbornost: sklad znalostí, integrovaný systém podpory výkonnosti, základní kompetence

**Data** jsou série diskrétních pozorování, měření a objektivních faktů o určitých dějích nebo událostech. Často jsou popisována jako „surová čísla“, která sama o sobě nevyprávějí o ničem. V podmínkách organizace jsou data často ukládána v technologickém systému, ke kterému mají přístup různé organizační jednotky.

**Informace** jsou klíčová sdělení obdržená buď ve formě dokumentu nebo ve slyšitelné či viditelné podobě, jedná se o data, která již byla zpracována tak, že jim lze snadno porozumět. Drucker informace popsal jako „data, která jsou relevantní a mají účel“.

Pokud si budeme chtít rozdíl mezi informacemi a znalostmi v praxi, můžeme předpokládat že data se mohou změnit v informace pokud jim tvůrce přidá hodnotu nebo význam. Můžeme uvést několik příkladů práce s daty, která je mění v informace: matematická nebo statistická analýza (známe též pod názvem kalkulace), definice vymezených oblastí pro analýzu dat a výběr skupiny dat (jiným pojmem vyjádřeno se jedná o kategorizaci), oprava nebo upřesnění předchozích dat (korekce), anebo filtrace dat.

**Znalosti** lze v širším pojetí definovat jako soubor vytvořených zkušeností, hodnot, souvisejících informací a odborných pohledů, poskytující rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací, objevujících se a aplikovaných v myslích lidí.

Jak v praktickém životě poznáme, že uvedené je již znalost a ne „pouhá“ informace? Mezi hlavními charakteristikami znalosti, které ji odlišují od informace, jich můžeme uvést několik. Znalost je vytvořena a aplikována lidmi a potřebuje vzájemnou lidskou interakci. Znalost je vytvořena v určitém kontextu, a je nositelkou významu, který jí dal její tvůrce. V neposlední řadě sama znalost tvoří

nové znalosti. **Formy znalostí**, se kterými se setkáváme v běžné organizaci, jsou rozmanité. Více se tomuto tématu věnuji v kapitole Informační a znalostní zdroje. Pro představu; může se jednat například o znalosti základních procesů, interní dokumenty typu normy a postupy, znalost produktů a služeb, znalost zákazníků a jejich potřeb, osobní dovednosti zaměstnanců, technologické specifické dovednosti.

Jak bylo zmíněno výše, překlad z anglického originálu slova “knowledge” má více významů, proto v této práci uvádím také definici a srovnání pojmů data (v angličtině: data), informace (v angličtině: information), znalosti (v angličtině: knowledge) Thomase Davenporta [Davenport 1997].

*Tab. 2: Definice termínů data, informace, znalosti v anglickém originále*

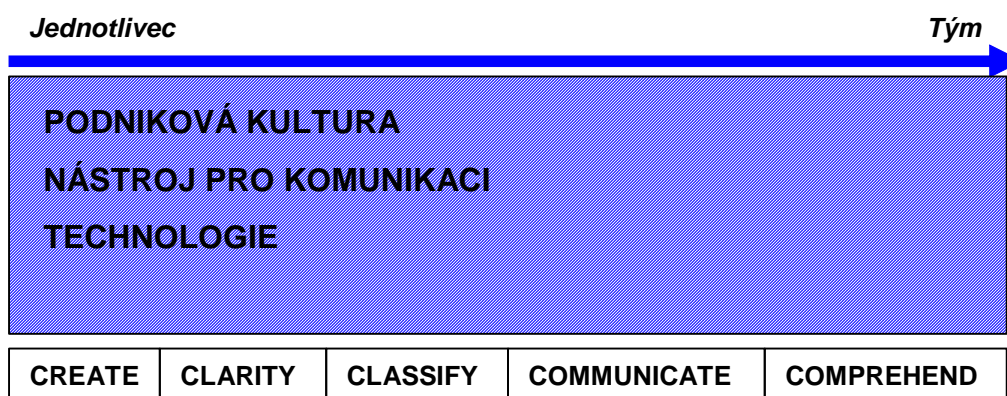
	DATA	INFORMACE	ZNALOSTI
Definice	Simple observations of the state of the world	Data endowed with relevance and purpose	Information from the human mind (incl. reflection, synthesis, context)
Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Easily structured</li> <li>▪ Easily captured on machines</li> <li>▪ Often quantified</li> <li>▪ Easily transferred</li> <li>▪ Mere facts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requires unit of analysis</li> <li>▪ Data that have been processed</li> <li>▪ Human mediation necessary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hard to structure</li> <li>▪ Difficult to capture on machines</li> <li>▪ Often tacit</li> <li>▪ Hard to transfer</li> </ul>
Příklad	Daily inventory report of all inventory items sent to CEO	Daily inventory report of items that are below economic order quantity levels	Inventory manager knowing which items need to be reordered in light of daily report, anticipated labor strikes, and a flood in Brazil that affects the supply of a major component



Někteří odborníci se domnívají, že existuje ještě 4. stupeň: moudrost, úsudek<sup>3</sup>. Definice tohoto pojmu pak zní: moudrost je znalost spojená s intuicí, které vedou k schopnosti rozhodnout.

Jiný pohled na to, jak můžeme chápat či přiblížit pojem *znalost* poskytuje tzv. **znalostní hodnotový řetězec**, který charakterizuje jakými vývojovými fázemi prochází znalost při přechodu od jednotlivce ke skupině (jinými slovy: pokud je sdílena).

Obr. 1: Znalostní hodnotový řetězec<sup>4</sup>



**Znalosti dělíme na tacitní (implicitní) a explicitní.** Tacitní znalosti jsou takové, které nejsou verbálně komunikovány. Říká se jim také mlčenlivé nebo tiché. Právě tyto znalosti jsou základním kamenem pro vytváření znalostního systému ve firmě. Na rozdíl od tacitních znalostí jsou (nebo byly) explicitní znalosti již komunikovány verbálně, písemně, či jinou formou a většinou jsou již v podnikových informačních systémech zaznamenány. Tacitní a explicitní znalosti nejsou úplně oddělenými kategoriemi, ale doplňují se.

Ikurijo Nonaka a Hirotaka Takeuchi ve své knize “Knowledge –Creating Company” [Nonaka, Takeuchi 2002] vyslovili výchozí předpoklad teorie *knowledge creation*, že vědění je tvořeno a rozšiřováno pomocí vzájemných interakcí explicitních a tacitních znalostí. Tato interakce vede ke čtyřem základním procesům: kombinace, internalizace, socializace a kodifikace (externalizace), které jsou spojeny s tvorbou a přenosem vědění, tzv. *knowledge conversation*.

<sup>3</sup> Z angličtiny: wisdom = moudrost, úsudek.

Obr. 2: Transformace znalostí



Při kombinaci nebo také spojení (*combination*) dochází k porovnání nové explicitní znalosti s existujícími explicitními znalostmi a dále ke kombinacím existujících explicitních znalostí. Při internalizaci/ztělesnění (*internalisation*) dochází k vyzkoušení znalosti v praxi, čili ke změně explicitní na tacitní. Socializace/vcítění se (*socialisation*) je procesem kdy z tacitních znalostí získáváme nové tacitní znalosti pomocí konverzace, napodobováním a pozorováním. Kodifikace/vyslovení (*externalisation*) je proces přeměny tacitní do znalosti explicitní.

### 3.2. Řízení znalostí

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole znalosti dělíme na explicitní a tacitní. Řízení znalostí pak můžeme charakterizovat jako vědomou strategii jak vytvořit pro tacitní i explicitní znalosti souvislosti, infrastrukturu a učební cykly, aby lidé mohli nalézat a využívat kolektivní znalosti podniku, či organizace. Formálně tedy můžeme **řízení znalostí definovat jako systémový a organizovaný přístup k nalézání, pochopení a využití znalostí v organizaci, s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkon organizace a dosahovat jejích cílů.**

S přihlédnutím k těmto rozměrům by bylo možné učinit závěr, že KM programy se snaží o převedení skrytých znalostí v komunikované a take o konverzi

<sup>4</sup> Anglicky: create = vytvořit, clarity = pochopit, classify = klasifikovat, communicate = komunikovat,

individuálních znalostí a zkušeností v celofiremní znalosti a zkušenosti. To lze provést několika způsoby:

- Vzájemné spojování lidí – vzájemný kontakt lidí s cílem sdílet zkušenosti a znalosti prostřednictvím osobních setkání. Důraz je kladen na budování sítí a vytváření zájmových komunit anebo praktických uskupení – např. *brainstormingová*<sup>5</sup> setkání, akční učení, mailová komunikace, videokonference, diskusní fóra.
- Zajištění přístupu lidí k odbornosti – využijeme spojování lidí, ale také kodifikační strategii (pokud je odbornost uložena v kombinaci „lidí a dokumentace“. Větší důraz na technologie, znalosti jsou kodifikovány a ukládány v databázích, které lze snadno zpřístupnit v rámci organizace. Silná technologická podpora: databáze, mapování cest, navigační pomůcky.
- Zajištění přístupu lidí ke klíčovým informacím – tato cesta vyzdvihuje význam existence efektivní strategie řízení informací. Tato disciplína se vyvinula v 80. letech z TQM<sup>6</sup> a zahrnovala řízení dokumentů a záznamů.

**Řízení znalostí můžeme definovat jako systematický a organizovaný přístup k hledání, výběru, organizování a využití znalostí v organizaci (společenství), s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat její výkon a dosahovat jejích strategických cílů.** [Katolický 2000]

Management znalostí pomáhá organizaci **porozumět problémům, činit rozhodnutí, plánovat, učit se na základě vlastních zkušeností**. Jak již bylo řečeno v úvodu, nejedná se o občasou, nahodilou nebo náhodnou aktivitu, ale o množinu cílevědomých a systémových aktivit. Ve firemní praxi management znalostí často zahrnuje objevování a mapování tzn. intelektuálního bohatství v organizaci, vytváření nových znalostí pro získání konkurenční výhody v rámci organizace, zpřístupňování velkého množství firemních informací, předávání nejlepších praktických zkušeností<sup>7</sup>, a také integraci technologií, které toto vše umožní, včetně programového vybavení a intranetu. Jde o pokrytí velmi širokého

---

comprehend = porozumět

<sup>5</sup> Z anglického originálu: brainstorming = skupinová technika zaměřená na generování nápadů na dané téma.

<sup>6</sup> Z anglického originálu: TQM, total quality management = celofiremní řízení kvality.

pole, neboť řízení znalostí se promítá do velkého počtu procesů a aktivit v organizaci.

Implementace systému pro řízení znalostí je zpravidla „během na delší trať“. Celý tento postup lze charakterizovat také jako pětistupňový proces, přičemž odborníci se domnívají, že většina společností se nedostane dále než na druhý, nejvýše třetí stupeň.<sup>8</sup>

- **Knowledge-chaotic:** Znalosti nejsou sdíleny, vytváří se ad-hoc databáze informací i znalostí, neexistuje systematický proces sbírání informací ani znalostí.
- **Knowledge aware:** Organizace si uvědomuje potřebu implementovat systém pro řízení znalostí. Plánuje a realizuje pilotní projekt.
- **Knowledge-enabled:** Existují jednotlivé izolované aktivity, nekoordinované, ale funkční.
- **Knowledge-managed:** Jednotlivé iniciativy jsou koordinovány a vytváří se z nich spolupracující komplex.
- **Knowledge-centric:** Systém je plně implementován a integrován.

➡ *TIP z praxe: Implementace znalostního systému vykazuje některé nevýhody implementací interních podpůrných systémů, které přímo negenerují firmě zisk. K tomu je nutno připočítat fakt, že délka realizace je v řádu let a ne měsíců. Žádná firma nebude čekat roky na hmatatelný výsledek ze zavedení systému pro řízení znalostí. V případě znalostního systému se ukazuje, že je třeba plánovat v postupných krocích a po každém kroku umět ukázat benefity, které firmě přinesl. V případě realizace systému knowledge managementu platí, že i méně je více. Izolované aktivity, rozprostřené po firmě, sice nevygenerují synergický efekt, ale i tak bude jejich realizace pro firmu přínosem.*

---

<sup>7</sup> Z anglického originálu: best practice = nejlepší zkušenost.

<sup>8</sup> Popis procesu byl převzat z dokumentu [Knowledge management: Linking people to knowledge for bottom line, 2000] uvedeným v Použitých zdrojích.

### 3.3. *Knowledge management – historie, současnost a perspektiva*<sup>9</sup>

Knowledge management tu byl od počátku naší civilizace – lidé si vždy předávali “zkušenosti”. Z nejranějších dob se nám dochovali **malby na stěnách**, z nedávné minulosti **pak pohádky, bajky či říkanky**. Z pohledu dnešních nároků na výměnu informací to znamená, že většina informací nebyla aktuální a rozsah informací přístupný člověku byl pouze omezený. Ten, kdo je dokázal získat, používal je jako konkurenční výhodu. Což ovšem platí v mnoha případech dodnes.

Pokud postoupíme časem do dnešní doby to, co zapříčinilo rychlý rozvoj – samozřejmě nejen znalostnímu, ale i informačnímu, či datovému managementu – byl rychlý rozvoj technologií. Umožnil přístup k „neomezenému“ množství informací a to v reálném čase (tzv. on-line).

Dle poradenské a výzkumné společnosti Ovum Ltd. se vývoj prostředí pro řízení znalostí dělí historicky do tří fází:

- 1.fáze = propagace: Tato fáze je v rozpuku kolem roku 1999 a provází ji rozsáhlá reklama. Trh na novou aktivitu hledí však stále skepticky (stejně jako na další rychle vznikající trendy.) Současně se ale stále pracuje na ověřování nových technologií. Technologická podpora se soustřeďuje na základní funkce – např. tvorbu znalostních map, kumulaci dokumentů, uživatelské role.
- 2.fáze = přijetí trhem: Přichází mezi lety 1999-2002. Významné společnosti zahajují implementaci softwarových nástrojů na platformě intranetu. Jedná se zejména o společnosti z oblastí: telekomunikací, financí, farmacie, poradenství, vývoje softwaru. Prudce se rozvíjí trh se službami, na trh vstupují vedle softwarových dodavatelů taktéž významné konzultační a poradenské společnosti s nabídkou postupů pro zavádění KM. Chápání knowledge managementu opouští interní prostředí firmy a rozprostírá se k zákazníkům i dodavatelům jako klíčovému zdroji znalostí.
- 3.fáze = trvalé zaujmutí místa na trhu: Nastává od roku 2002 a je určen významným nárůstem intergračních aktivit a současně rozvojem služeb

---

<sup>9</sup> Pro tuto kapitolu byly použity zdroje [Kaplický 2001], [Truneček 2000], [Wiig 1997] uvedené v Použitých zdrojích. Z těchto zdrojů pochází i odkazy na další literaturu.

přístupných přes jednoduché rozhraní. Běžnými se stávají pojmy jako intelektuální kapitál či zákaznický kapitál. Lidský kapitál se stává významnou částí procesů řízení výkonnosti.

Mnoho odborníků v oblasti managementu již od sedmdesátých let minulého století upozorňovalo na důležitost vzrůstajícího množství informací, využití skrytých znalostí jako jednoho z firemních zdrojů a nutnosti neustálého učení se. Peter Drucker, přední myslitel v oblasti managementu, v roce 1993 ve své knize "Post-capitalist society" pravděpodobně jako první přišel s termínem *knowledge worker* (ve smyslu: pracovník disponující znalostmi). Přesto nebyl první, kdo předpověděl vzrůstající důležitost znalostí v ekonomice. Japonský konzultant Kenichi Ohmae již před Druckerem konstatoval, že nová, teprve se rodící, ekonomika bude založena na znalostech.

Od 90-tých let již řada **konzulatčních firem začíná uvnitř implementovat svoje vlastní systémy řízení znalostí**. Přidává se i několik velkých amerických a japonských firem. Pojem *knowledge management* byl uveden článkem "Brainpower" ve Fortune magazine v roce 1991 (autorem byl Tom Stewart). Znamější a čtenější je však jiná práce "The knowledge-creating company: "How Japanese Companies create the dynamics of innovation" z roku 1995 od autorů Ikujiro Nonaka a Hirotaka Takeuchi.

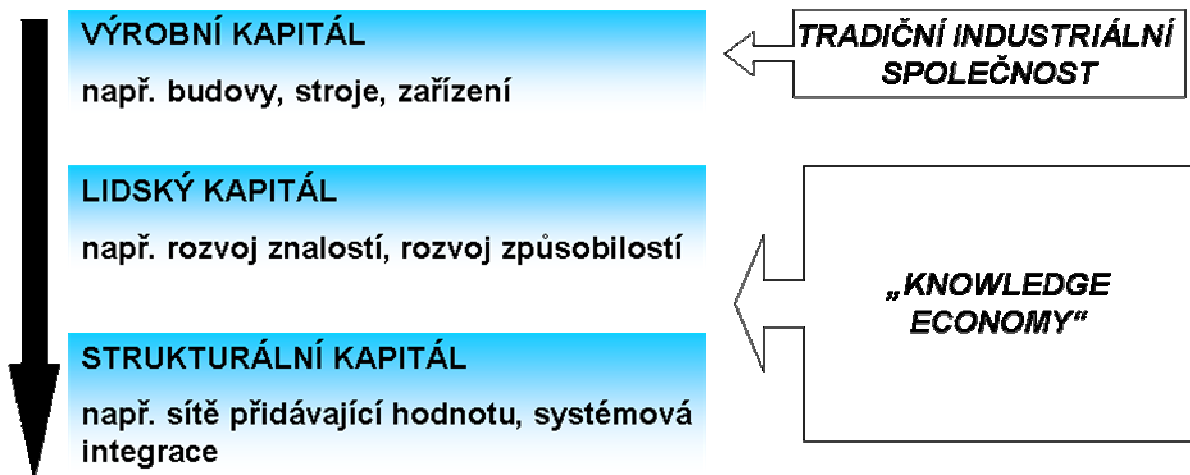
Přestože termín vznikl v 90-tých letech minulého století, činnost spočívající ve snaze předávat znalosti, sdílet je, hledat jejich vlastníky, ale také je zpoplatňovat, je stará jako lidstvo samo. Pokud se ovšem dnes podíváme do firemního postředí, nejčastěji zmiňovaná slova jsou: **tlak konkurenčního prostředí, globalizovaný trh, snižování nákladů, zvyšování efektivity, zeštíhlování, "operational excellence"**<sup>10</sup>. Toto všechno jsou důvody, které vedou ke snižování počtu zaměstnanců, outsourcingu, offshoringu atd. a současně posilují důležitost práce se znalostmi. Řada pracovníků odchází z firem i se svým „know-how“ a od těch, kteří zůstávají, se očekává vyšší výkonnost.

I ekonomický vývoj naší společnosti dokládá oprávněnou orientaci od hmotných statků k těm nehmotným.

---

<sup>10</sup> Z anglického originálu: operational excellence = provozní výjimečnost.

Obr. 3: Hlavní toky investic



Knowledge management, který se jevil jako vhodná alternativa/doplňek k postupně “ochládajícím” **iniciativám TQM nebo reengineering**, se stal klíčovým obsahem podnikání pro řadu velkých **konzultačních firem** jako Ernst&Young, Arthur Andersen, nebo McKinsey&company. Kromě toho, řada profesionálních organizací zajímajících se o související témata jako je benchmarking, best practise, risk management bere knowledge management jako nedílnou součást jim vlastních témat.

☞ *TIP z praxe: Pojem “knowledge management” si nezískal ve firemním prostředí dobré jméno. Proto při komunikaci o projektu je lepší se tomuto pojmu vyhnout. Jako vhodný přístup se osvědčuje použít pro argumentaci termíny, které jasně sdělují přínos pro firmu. Příkladem mohou být výrazy jako: “podpora inovací”, “lepší znalost klienta”, “sdílení dobrých nápadů napříč firmou” apod.*

### 3.4. Cíle znalostního managementu

Cíle znalostního managementu se vyvíjely stejně tak, jako se vyvíjel samotný knowledge management. V širším pojetí můžeme cíle charakterizovat následovně:

- zlepšení sdílení znalostí a kooperace mezi zaměstnanci organizace,
- implementace nejlepších praktik ve firmě (meziútvarově),

- zlepšení procesu „učení se“, včetně integrace nováčků,
- vyhnutí se ztráty know-how<sup>11</sup>,
- zavedení prvků podporujících inovaci do firmy,
- zlepšení vztahů s externím prostředím (klienty, partnery, konkurencí) a schopnosti předvídat vývoj na trhu,
- zvýšení připravenosti reagovat na neočekávané události a schopnost zvládnout naléhavé a krizové situace.

☞ *TIP z praxe: Přestože není snadné zkalkulovat finální přínos aktivit souvisejících s řízením znalostí, je opravdu žádoucí tento přínos vyčíslit. Jeden z příkladů v jakých oblastech může být generována úspora je uveden v Příloze 5. Mezi tyto oblasti patří například: čas uspořený při vyhledávání informací, nebo efektivní nákup informačních zdrojů anebo zvýšení spokojenosti klienta (který následně bude promítnut do navýšení nového obchodu). Současně s finančními přínosy je přínosná také analýza dopadu na klienta a do strategických aktivit firmy.*

### **3.5. Přínosy aneb proč se o KM zajímat?**

„Jedním z hlavních cílových záměrů současných reforem, především v ekonomické a sociální oblasti, je vybudovat konkurenceschopnou dynamickou znalostní ekonomiku s trvale udržitelným rozvojem/růstem „ uvádí Lubomír Jemala v [Jemala 2006] a dále charakterizuje **doporučení z Centra pro evropskou reformu v Londýně**, která vznikla na základě rozsáhlého hodnocení relevantních oblastí ve firmách. Tento průzkum prokázal, že v oblasti zvyšování vzdělanosti se požaduje zejména další zkvalitňování vzdělávání včetně využití e-learningu. Ve výzkumu a vývoji je žádoucí, aby roční výdaje do roku 2010 vzrostly v zemích EU na 3% HDP. V oblasti inovací procesů, technologií a produktů je klíčové zejména zavádění nejmodernějších 3G sítí, vysokorychlostního širokopásmového internetu a vůbec rozšíření přístupu na internet i ve školách, ale i v domácnostech. A konečně v oblasti zkvalitňování prostředí pro založení a rozběhnutí firmy se požaduje vytvoření programů na podporu zejména malých a středních podniků. Z tohoto výběru vyplývá, že jde o závažné oblasti růstu konkurenční síly učících se organizací. Česká republika má dle zprávy rezervy ve všech zmíněných oblastech.



Naopak velmi dobře hodnoceny jsou zejména severské státy: Finsko, Švédsko a taktéž Slovinsko.

Co výsledky tohoto průzkumu přinesly firmám, resp. jejich manažerům?

Specifikovaly trendy a výzvy, kterými je nutno se zabývat, aby uspěly:

- I. **Stoupající tlak na inovace.** Dnešní jediná „jistota“ pro firmy je přítomnost neustálých změn. Proto je třeba se zaměřit na flexibilitu myšlení, tvorbu invencí a současně na trénink rychlosti a efektivnosti kreativního myšlení a jednání manažerů i ostatních kategorií tvůrčích zaměstnanců.
- II. **Konec éry dominantního postavení Západu i v oblasti znalostí.** Úroveň znalostí se stává ve světě rovnocennější. Kvalifikační profil a znalostní potenciál obyvatelstva se zlepšuje i v postkomunistických státech.
- III. **V konkurenční síle čím dál více rozhodují tzv. měkké faktory řízení.** Konkrétně si můžeme za těmito faktory představit zejména image, goodwill, manažerskou a podnikovou kulturu, etiku, důvěryhodnost a spolehlivost vztahů.
- IV. **Vytváření globální produkční struktury a decentralizace řízení.** Procesy globalizace se spojují i s efektivní decentralizací řízení, zejména výrobních jednotek.
- V. **Více outsourcingu, marketingu a sílící tlak na náklady a ceny.** Podniky více využívají výhody outsourcingu, spojují se ve fúzí a strategických aliancích. Cenové tlaky směrem dolů způsobují i propojování nízkonákladových inovačních strategií, což má vliv na odstupňovanou tvorbu cen i na vyšší koncentraci na segment nejnáročnějších zákazníků v globálním rozměru.
- VI. **Štíhlé, ploché organizační struktury a relevantní regulační opatření.** S využitím týmů se přechází na štíhlé organizační architektury, ploché a flexibilní organizační struktury, na přímý prodej zákazníkům bez zbytečných mezičlánků. Klíčová je také snaha o vyšší

---

<sup>11</sup> Z naglického originálu: know-how = vědět-jak.

standardizaci produktů a služeb. Zvyšuje se přebírání a dodržování mezinárodních standardů a norem, uskutečňuje se certifikace podle aktuálních norem ISO 9000, 14000.

- VII. **Demografický vývoj směřuje ke stárnutí populace, ke změně chování zákazníků.** Roste riziko snižování počtu potenciálních mladých zaměstnanců, resp. jejich dlouhodobého udržení ve firmě, to znamená vyšší důraz na tvorbu cílových a motivačně stimulačních programů.
- VIII. **Uplatňují se kvalitativně nové principy podnikatelského managementu na bázi knowledge managementu, integrovanosti a prevence.** Za nejdůležitější know-how jsou považovány vědomosti v hlavách manažerů a zaměstnanců. Zaměstnanci představují spolupodnikatele, rozvíjí se vnitropodnikatelství. Prvořadou úlohu managementu má správná, globálně nastavená celofiremní strategie, mise, vize učící se organizace. Její součástí má být i nová kvalita vytváření inovovaných vzdělávacích programů.

Všechny dříve zmíněné důvody ať již v teoretické části nebo v průzkumu lze shrnout do třech oblastí. První a velmi významnou oblastí je **vliv vnějšího prostředí** a zejména **globalizace trhu**. Firmy jsou pod velkým konkurenčním tlakem, který se projevuje mj. tlakem na efektivitu a s tím souvisejícím snižováním počtu zaměstnanců. Odcházejí zaměstnanci s cenným know-how a ti, kteří zůstávají je nedokáží ihned nahradit. Na druhou stranu mnoho firem využívá globalizaci k další expanzi a tudíž se geopragicky rozptyluje, což posiluje snahy o sdílení informací i znalostí napříč celou firmou. Jako druhou oblast můžeme jmenovat **technologický pokrok**. Je řada technologií, které umožňují informace a znalosti sdílet. Jedná se zejména o technologie související s rozvojem internetu, zavádění a využitím firemních intranetů a pokrok v oblasti groupware (síťových prvků, blíže bude charakterizováno v kapitole Informační technologie a IT architektura). Posledním, neméně důležitým, důvodem je **možnost vytváření hodnotných informací**. Konverze znalostí a informací přístupným jednotlivcům na znalosti dostupné pro celé skupiny. Tyto znalosti mohou firmě přinést vyšší efektivitu, lepší znalost zákazníka, inovace v procesech a tudíž vyšší profit.

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, **posun ke znalostnímu managementu odpovídá posunu klíčového kapitálu firem**. Tradiční hmotný majetek (jako jsou stroje, vybavení, zařízení atd.) může být získán téměř všemi firmami; pokud má firma dostatek finančních prostředků. U nehmotného majetku (jako je nezbytné know-how, dovednosti nebo postoje ke zlepšení produktů a služeb) tento předpoklad neplatí. Nehmotný majetek nelze tak snadno získat. V dnešní době například technologie již nemůžeme vnímat jako udržitelnou výhodu, protože technologické novinky jsou velmi brzy k dispozici všem. Na druhou stranu znalosti reprezentují udržitelnou výhodu a vytvářejí pro firmu rostoucí potenciál.

### **3.6. Evropská unie – platforma pro rozvoj KM**

Jako pro většinu oblastí v managementu i pro řízení znalostí existuje v prostředí Evropské unie mezinárodní platforma pro integraci. **Evropské fórum managementu znalostí** (*European Knowledge Management forum*) si klade za cíl vytvořit v Evropě dobře koordinovanou a efektivní infrastrukturu pro podporu, sdílení a výměnu nejnovějších výsledků rozvoje v oblasti KM.

Jednou z hlavních činností, které se tato (i podobné) organizace věnují, je oblast standardizace. EKMF rozlišuje 3 různé úrovně standardů:

- První úroveň: má za cíl popsat celkový koncept. Konkrétně si můžeme představit: standardizace terminologie, popisování a sdílení dobrých/nejllepších praktik či benchmarkingu.
- Druhá úroveň: směřuje k propracování určitých elementů v oblasti managementu znalostí, které jsou pro KM obzvláště důležité a relevantní. Jde např. o taxonomii nebo klasifikaci.
- Třetí úroveň: jsou standardy, které nebyly prvoplánově vyvinuty jako součást oblasti KM, které však lze uplatnit pro podporu určitých součástí KM. Týká se to např. modelů jako EFQM Excellence model<sup>12</sup>, ISO 9000 nebo standardů v oblasti e-learningu.

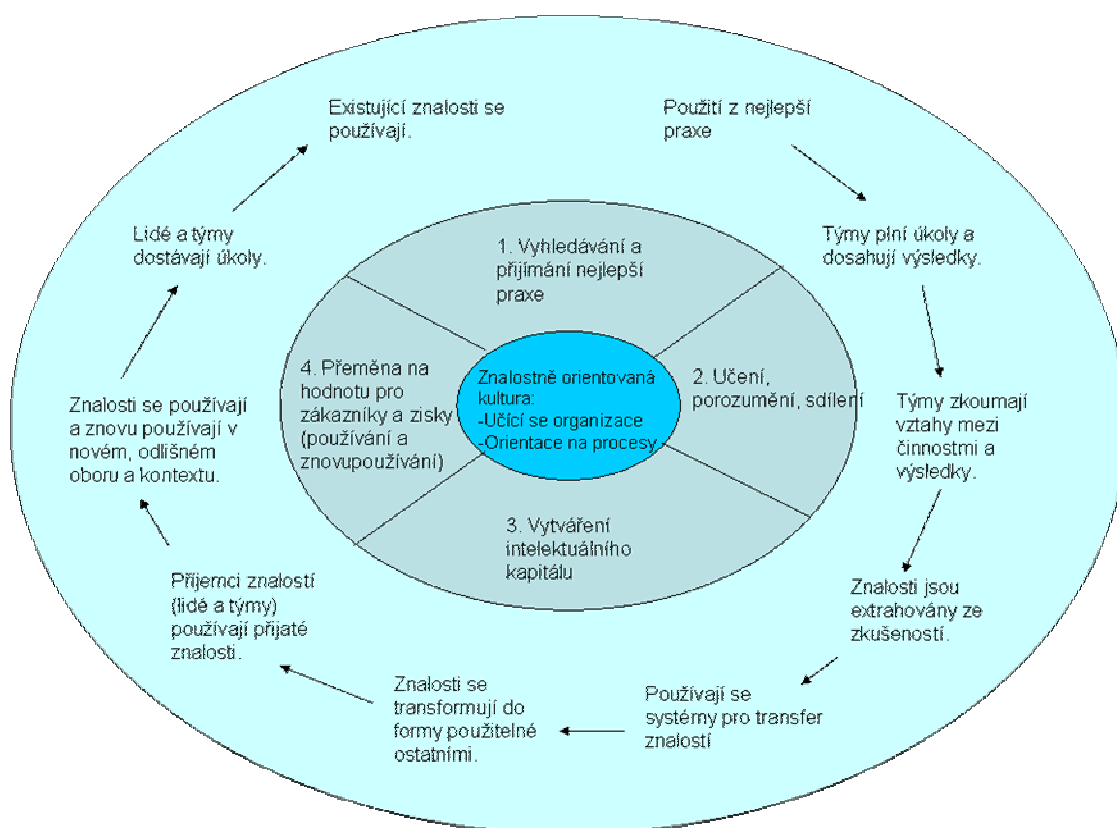
---

<sup>12</sup> EFQM (European Foundation for Quality management) Excellence model = model pro dosahování trvale vysoké výkonnosti ve všech hlesicích výkonnosti. Bližší informace v příloze.

### 3.7. Transfer znalostí – nový pojem z teorie řízení znalostí

*Knowledge transfer* nebo také *rapid knowledge transfer*<sup>13</sup> je pojem, který se začíná objevovat v posledních letech v souvislosti s řízením kvality a inovací ve firmách. Koncept „transferu znalostí“ v sobě propojuje aktivity související s řízením znalostí a současně aktivním přístupem k využívání intelektuálního kapitálu. (Detailněji tento koncept vystihuje následující obrázek.)

Obr. 4 Koncept RKT (Rapid knowledge transfer)



Tento koncept zvyšuje kvalitu a produktivitu a je zdrojem udržitelné konkurenční výhody firmy. Využití tohoto konceptu přesahuje hranice jedné firmy a umožňuje přenášet úspěchy z jedné organizace do dalších, z jedné části korporace do jiných částí.

<sup>13</sup> Z anglického originálu: rapid knowledge transfer = rychlý transfer znalostí

Čtyři fáze rychlého transferu znalostí se obsahově příliš neliší od fází zavádění znalostního managementu. Obě tyto aktivity mohou být základem pro znalostně orientovanou kulturu v firmě:

1. Vyhledávání a přijímání nejlepší praxe.
2. Osvojování, porozumění a sdílení znalostí.
3. Vytváření intelektuálního kapitálu.
4. Přeměna znalostí na hodnotu pro zákazníka.

Pokud se detailněji podíváme na obrázek, můžeme taktéž velmi názorně hodnotit v jakém stadiu se firma při implementaci nachází, proto může tento koncept sloužit jako pomůcka pro sebehodnocení.

Touto kapitolou končí představení teoretického rámce pro oblast řízení znalostí. V následující kapitole bych se ráda podívala na oblast přínosů knowledge managementu do firmy a jeho začlenění do jednotlivých částí firemního prostředí.

## 4. ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ – SOUČÁST FIRMY

Důvodem proč v řadě firem panuje skepse ohledně realizace aktivit souvisejících se znalostním managementem je skutečnost, že řízení znalostí je často chápáno jako abstraktní pojem. A ono tomu opravdu tak je. Alespoň pokud se podíváme z pohledu začlenění znalostního managementu do firemních procesů.

Jak bylo uvedeno dříve, knowledge management není jednooborová disciplína. Jedná se o **multidisciplinární aktivitu, která ve firemním prostředí zasahuje do více činností**. Nejvýstižněji můžeme charakterizovat znalostní management ne jako jednotlivou aktivitu, ale jako **prostředí, které zkvalitňuje klíčové procesy ve firmě a napomáhá firmě k vyšší efektivitě**. Implementace systému pro řízení znalostí má pak největší dopad v těch oblastech, kde stěžejní hodnotu hrají informace nebo znalost, ať už se na ně díváme z pohledu aktuálnosti, přesnosti, množství, sdílení nebo zpracování.

Obsahem této kapitoly je výčet oblastí, ve kterých se benefit (ať ho umíme vyčíslit finančně nebo ne) projeví po zavedení knowledge managementu nejvíce. Pro tento výčet mi byl inspirací článek Petra Hujňáka [Hujňák 2002], který jsem doplnila o poznatky z vlastního průzkumu.

.

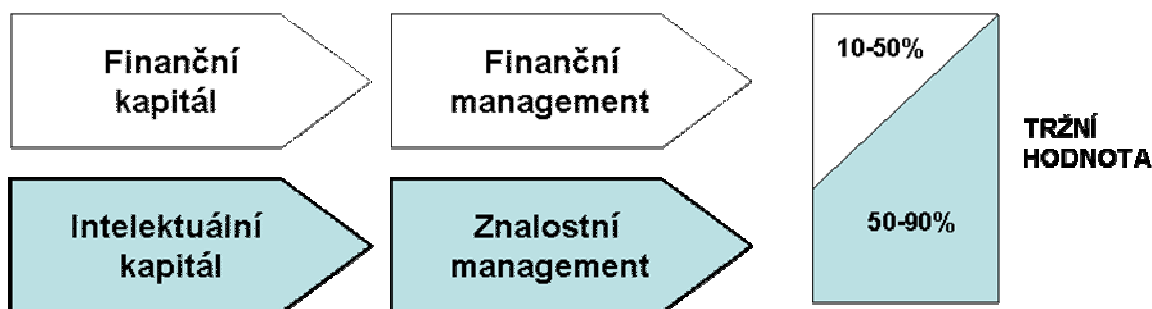
### 4.1. *Řízení tržní hodnoty firmy*

V jádru této koncepce je zjištění, že hmotná aktiva organizace – peníze, půda, budovy, stroje a další aktiva zanesená v účetních knihách – jsou méně cenná než nehmotná (znalostní) aktiva zpravidla nezachycená v účetních systémech. Nejde však jen o tak zvaná tvrdá nehmotná aktiva (např. zaregistrovaná průmyslová práva), patří sem také dovednosti, schopnosti, zkušenosti a znalosti. Taková **aktiva předurčují nebo přinejmenším umocňují úspěch či neúspěch firmy**.

Hodnocení zda jsou cennější hmotná či nehmotná aktiva, jistě záleží na více faktorech – např. zkušenostech/stáří dané firmy, odvětví v jakém působí, velikosti. Ponechme ale tento problém stranou a vycházejme z předpokladu, že nehmotná aktiva tvoří významný podíl na finančním úspěchu firmy.

Podle některých autorů představuje tzv. intelektuální kapitál značnou část tržní hodnoty firmy. Hope, J. a Fraser, R. udávají [Fraser, Hope 2003], že podíl intelektuálního kapitálu na celkové tržní hodnotě firmy může být až 50%.

Obr. 5: Poměr znalostního a finančního kapitálu



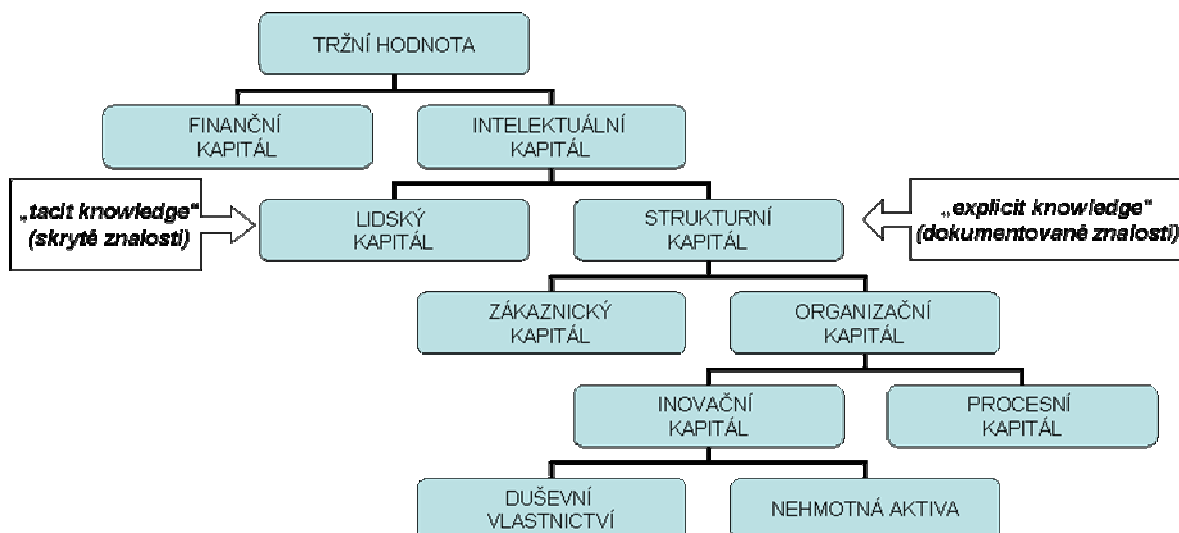
První, kdo definoval a klasifikoval znalostní aktiva, byl Švéd Karl-Erik Sveiby. Ten spolu s Leifem Edvinssonem začal provádět audit intelektuálního kapitálu. V roce 1988 zformuloval Sveiby koncepci intelektuálního kapitálu. [Sveiby 2001]

Sveiby znalostní aktiva identifikoval ve třech oblastech: **v kompetencích a schopnostech zaměstnanců, v v interní struktuře** (patenty, modely, počítačové a administrativní systémy) a **v externí struktuře** (obchodní značky, pověst na veřejnosti, vztahy se zákazníky a dodavateli). Tím, že Sveiby popsal prvky a strukturu intelektuálního kapitálu, vytvořil možnost tento kapitál řídit. Jednou z firem, která teorii o intelektuálním kapitálu zakomponovala do svého každodenního života je firma Skandia<sup>14</sup>. Pro tuto švédskou pojišťovací firmu znamenalo důmyslné řízení nehmotných aktiv vedoucí pozici na trhu i výhodný kurz akcií.

Na obrázku převzatém z firemních materiálů firmy Skandia je znázorněno i další dělení pojmu intelektuální kapitál tak, jak je uplatňován právě v této firmě.

<sup>14</sup> SKANDIA je skandinávská pojišťovací společnost, která je považována za světového lídra a průkopníka v oblasti intelektuálního kapitálu. Zdroj: [www.skandia.com](http://www.skandia.com)

Obr. 6: Skandia – schéma tržní hodnoty firmy



Následuje vysvětlení a komentář k jednotlivým pojmům:

- **Lidský kapitál = způsobilosti a schopnosti zaměstnanců.** Jsou dovednosti, kompetence, schopnosti jednotlivců a skupin lidí, které jsou potřeba k tomu, aby se zákazníkům dodaly hodnoty. Patří sem vše – od tvrdých technických dovedností a schopnosti jako je třeba umění získávat zákazníky a prodávat. Sdílené dovednosti jsou přinejmenším tak cenné jako individuální talenty lidí. Do lidského kapitálu firmy nepatří dovednosti a schopnosti, které nejsou použitelné při tvorbě hodnot pro zákazníky firmy.
- **Strukturní kapitál = hodnota zákaznické základny, výsledky intelektuálních aktivit uložených v databázích a znalostních bázích a v procesech.** Jinak řečeno: „to, co ve firmě zůstane, když zaměstnanec odejde.“ Strukturální kapitál jsou zaregistrované patenty, modely, počítačové a administrativní systémy neboli znalosti přidávající na tvorbě hodnot, které jsou bez diskuse vlastnictvím firmy. Patří sem například software na podporu rozhodování, který manažerům pomáhá zpracovávat data, rozhodovat a řídit. Jedním z procesů managementu znalostí je přeměna lidského kapitálu – který je obvykle jen v hlavách několika lidí – na strukturální kapitál s cílem co nejširšího sdílení znalostí.
- **Zákaznický kapitál = hodnota vztahů firmy se svými zákazníky.** V této souvislosti nejde jen o vztahy se zákazníky, ale i dodavateli, spojenci a



partnery. Jednou z forem tohoto kapitálu je loajalita zákazníků, věrnost uživatelů firemní značky. Cokoli cenného, co se zástupci firmy naučí z vývoje vztahů s obchodními partnery, je součástí tohoto kapitálu.

- **Organizační kapitál = znalostní aktiva zakomponovaná do procesů a oblastí inovací.**
- **Inovační kapitál = explicitní (zdokumentované) znalosti**, výzkumné a vývojové schopnosti a kapacity („potenciál firmy“), proinovační kultura, tok námětů.
- **Procesní kapitál = hodnototvorné procesy podniku**, strategická architektura, řídicí postupy, systémy a procedury, informační infrastruktura, organizační struktura.
- **Duševní vlastnictví = \_dokumentované a zaznamenané znalosti**, např. inovace, patenty, vzdělávací programy, podnikové znalostní báze, design výrobků či služeb.
- **Nehmotná aktiva** = goodwill, pozitivní image, síla značky, pozitivní kultura.

Švédská pojišťovací firma Skandia je jistě příkladem velmi zdařilé implementace, nicméně přece jen trochu extrémním. Popis druhů aktiv může posloužit jako **vodítko k identifikaci vlastních aktiv, ale také k úvahám o prioritizaci.**

Správně zaměřená znalostní strategie, která sice nepracuje se všemi nehmotnými aktivy ale vybírá si ta v jejích podmínkách klíčová, splní svůj úkol taktéž.

## **4.2. Strategické řízení**

Strategické řízení můžeme charakterizovat jako **definování dlouhodobých cílů společnosti pomocí vize**. V ideálním případě organizace přizpůsobuje zdroje měnícímu se prostředí, v němž působí - trhům, zákazníkům a očekávání zainterесovaných stran.

Pokud bychom chtěli charakterizovat strategické řízení, můžeme o něm říci, že je dlouhodobé, komplexní, pracuje s agregovanými informacemi a používá externí zdroje. Na rozdíl od taktického řízení, které je střednědobé, taktéž má přesah přes

více útvarů, využívá externí i interní zdroje. Posledním typem je operativní, které je krátkodobé, zpravidla na úrovni jedné organizační jednotky využívající zejména interní zdroje.

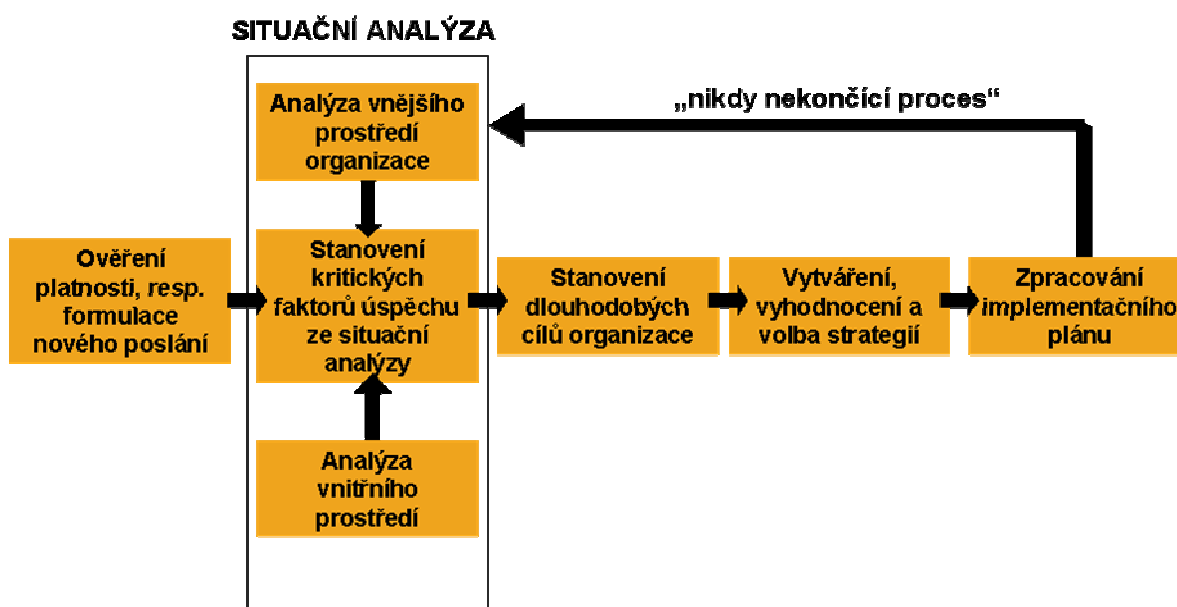
V rámci implementace strategie můžeme hovořit o třech krocích: **provedení strategických analýz** (získání vstupů pro proces strategického řízení), **výběr a formulace strategie a vlastní realizace**. První dvě části jsou podrobněji zpracovány v podkapitole Proces strategického plánování. Druhá podkapitola Balanced Scorecard se věnuje postimplemtní fázi – aneb jak sledovat, kontrolovat a vyhodnocovat dopad realizovaných opatření.

#### 4.2.1. Proces strategického plánování

Strategické plánování je proces, během něhož vzniká představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnosti zabývat, jaké konkrétní služby by chtěla nabízet a jakou cestou musí projít, aby mohla uskutečnit své záměry.

Jakými fázemi prochází proces strategického plánování můžeme vidět na obrázku.

Obr. 7: Proces strategického plánování



Rozsah sledovaných strategických informací je dán rozsahem analýz, které jsou v rámci procesu strategického plánování (zejména pak části situační analýzy) v dané organizaci prováděny. Jako příklad lze uvést tyto typické analýzy:

- Externí prostředí – jedná se o analýzy, které mapují stav a očekávaný vývoj okolí firmy, např. vývoj trhu, odvětví, ekonomického a politického prostředí, vztahy s dodavateli.
- Klientské potřeby - srovnání potřeb klientů a nabízených služeb.
- Konkurence – analýza konkurujících (či potenciálně konkurujících) subjektů, analýza trendů.
- Vnitřní prostředí firmy – finanční a rozpočtové ukazatele, řízení podnikových a pracovních zdrojů, marketingové a distribuční faktory, podnikových a pracovních zdrojů, firemní kultura apod.
- Diagnóza konkurenčních výhod – SWOT<sup>15</sup> analýza, BCG<sup>16</sup> matice.

Management znalostí přispívá k **zacílení procesu strategického plánování**.

Tohoto zacílení je možno dosáhnout například tím, že nám znalostní management pomůže aktivně zabraňovat opakování chyb z minulosti. Vhodným propojováním a vytvářením podmínek pro sdílení zkušeností mezi vlastníky teoretických (informační specialista nebo analytik) a praktických znalostí (obchodník) zpřesňuje výstupy z jednotlivých fází procesu strategického plánování. A současně také umožňuje zapojovat do plánování více úrovní vertikálních i horizontálních – nejen manažerskou vrstvu a nejen jeden útvar.

Specifickou oblastí je oblast „strategických informací“ neboli informací, které jsou základním kamenem pro analytickou část procesu strategického plánování. Jedná se například o informace z oblasti sledování konkurence, tržního prostředí, partnerské sítě apod.

Konkrétní příklad využití knowledge managementu pro oblast strategického plánování je uveden v kapitole Příklady úspěšných implementací.

#### 4.2.2. Balanced scorecard

Jak bylo řečeno v úvodu, strategické řízení a plánování je nikdy nekončící proces a jako každý proces je třeba ho umět měřit a vyhodnocovat. V praxi se objevuje

---

<sup>15</sup> Z anglického originálu: SWOT = strengths, weaknesses, opportunities, threats: silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení.

<sup>16</sup> Z anglického originálu: BCG = boston consulting group.

řada finančně-účetnických metod. Já bych však ráda zmínila metodu, která je i díky často nefinančnímu charakteru benefitů z aktivity řízení znalostí, tématu této práce nejbližší.

Ta to metoda je známa pod názvem *balanced scorecard*. *Balance scorecard* vychází z předpokladu, že finanční ukazatele (nejčastěji *ROI: return on investment*, *ROE: return of expense*, *EVA: economic value added*<sup>17</sup>) nejsou schopny podchytit všechny aktivity, které ovlivňují podnikové hodnoty. [Kaplan, Norton 1996]

BSC zachovává finanční hodnocení, ale současně umožňuje ocenit i nehmotná aktiva. BSC uplatňuje pohledy na **strategii ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznickou, interních procesů a inovace a růstu**. V rámci každé perspektivy jsou stanoveny ukazatele s metrikou a požadovaným rozptylem hodnot. V praktickém použití vzniká víceúrovňová strukturovaná tabulka (*scorecard*), do které se zapisují výsledné hodnoty.

Konkrétní příklad jednotlivých ukazatelů je vidět v následující tabulce. Jedná se o příklad z pojišťovnictví, konkrétně ze skupiny *PPF Generali Holding*<sup>18</sup>. Následující tabulka je z Generali Maďarsko, která úspěšně naimplementovala *model balanced scorecard* jako základní a jednotnou hodnotící metodu v rámci firmy.

Tab. 3: Příklad parametrů dle *Balanced scorecard* Generali (Maďarsko)<sup>19</sup>

<b>Finanční hledisko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profitabilita: Contribution Margin, Return on Investment (ROI),</li> <li>▪ Hodnota firmy: Economic Value Added (EVA)</li> <li>▪ Obrat</li> </ul>
<b>Zákaznické hledisko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podíl na trhu</li> <li>▪ Zákaznická spokojenost a retence</li> <li>▪ Počet stížností</li> </ul>

<sup>17</sup> Z anglického originálu: return on investment = návratnost investic, return of expense = návratnost výdajů, economic value added = ekonomická přidaná hodnota

<sup>18</sup> GeneraliPPF Holding je finanční skupina působící ve 13 zemích střední a východní Evropy. Spravuje prostřednictvím svých dceřiných společností aktiva ve výši téměř 10 miliard Euro a poskytuje služby 9 miliónům klientů. Součástí této skupiny je například Česká pojišťovna, a.s. nebo firmy společnosti Generali ve střední a východní Evropě.

<sup>19</sup> Zdrojem pro tuto tabulku byly interní materiály firmy Generali.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet nových klientů</li> </ul>
<b>Procesní hledisko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet chyb v procesu</li> <li>▪ Náklady na zpracování požadavku, doba zpracování</li> <li>▪ Produktivita</li> </ul>
<b>Hledisko inovace a růstu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Time to market“ nového produktu</li> <li>▪ Počet vzdělávacích dnů na pracovníka</li> <li>▪ Náklady na vývoj a administrativní náklady</li> </ul>

Plná implementace, která v tuto chvíli představuje model ve čtyřech úrovních, trvala 3 roky. V tuto chvíli se dle výsledků z BSC matice, odvíjí veškeré hodnotící aktivity ve firmě: od pravidelného reportingu na nejvyšší management firmy přes personální hodnocení pracovníků a stanovení výše odměn až ke sladění se strategickým plánem společnosti.

[Probst, Raib, Romhardt 1999] nabízejí **nový neotřelý pohled na oblast strategického řízení** v nové éře znalostí. Zavádí **pojem *strategic scorecard*** (SSC), který staví na perspektivách a šabloně BSC, která v každé perspektivě usiluje o stanovení cíle, měřítka (finančního a nefinančního, předpokládaného a zpožděného), záměru (konkrétní hodnoty měřítka v časové periodě) a iniciativy (projektu apod.) k dosažení zvoleného záměru. Otázkou k zamyšlení, kterou si kladou i autoři konceptu SSC, jak je možné strategicky přezkoumávat, posilovat a měřit právě socio-kulturní aspekty podnikatelských sítí.

Tab. 4: *Strategic scorecard*

<i>Perspektiva</i>	<i>Zaměření BSC</i>	<i>Zaměření SSC</i>
<b>Finanční</b>	Zlepšení hodnoty pro akcionáře	Zlepšení hodnoty pro zainteresované strany v celé síti
<b>Zákaznická</b>	Zlepšení spokojenosti zákazníka a upevnění vztahů	Zlepšení vztahů se zákazníky a zvýšení úspěchů zákazníků

<b>Interní procesy</b>	Optimalizace jednotlivých interních procesů	Posílení a zvýšení odolnosti síťových procesů v oblasti konkurence i spolupráce
<b>Inovace a růst</b>	Neustálé organizační učení a růst	Systematické uplatnění managementu znalostí

### 4.3. Řízení procesů (výkonnosti)

Moderní způsob hodnocení výkonnosti je založen na předpokladu, že organizace je výkonná tehdy, když je schopna dosahovat předem definovaných strategických cílů. V praxi se uplatňují dva základní přístupy hodnocení výkonnosti. První vychází z definování a vyhodnocování strategických cílů pomocí **balanced scorecard** (viz předchozí kapitola). Druhý přístup je založen na měření výkonnosti firmy založené na měření výkonnosti procesů tzv. **performance management**.<sup>20</sup>

Řízení výkonnosti se netýká jen organizace, ale také jednotlivců. Existuje několik způsobů pro sledování výkonnosti jednotlivce, jako příklad je možno uvést normování práce (není použitelný na pozice, kde nelze výkon měřit) nebo hodnocení výkonnosti dle klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI, key performance indicator) charakterizujících schopnost splnit předem stanovené úkoly v požadovaném čase a kvalitě.

Výkonní pracovníci ještě neznamenají výkonnou organizaci. Záleží na podílu užitečných, konkurenceschopných, a neužitečných výstupů z jejich činnosti. Užitečnost a neužitečnost jednotlivých výstupů pomůže určit procesní analýza.

Jak může pomoci knowledge management? **Role znalostního managementu je ve zvyšování výkonnosti.** Sdílením znalostí o procesu, možností rychle najít experta v dané oblasti, podporou nových námětů na zrychlení nebo zkvalitnění rutinních pracovních činností dosáhneme úspory v čase, lidských zdrojích nebo zkvalitněním výstupů.

<sup>20</sup> Z anglického originálu: performance management = řízení výkonnosti.

☞ *TIP z praxe: Podporu měření a zvyšování výkonnosti můžeme dnes najít v metodách, jejichž primární cíl je optimalizace či zvyšování efektivity firem. Firmy – stejně jako například Česká pojišťovna – implementují nástroje osvědčených metodik jako je Six sigma, lean či activity-based costing.<sup>21</sup> Součástí těchto metod je vždy sledování výkonnosti a produktivity, reporting, procesní mapování i modelování atp.*

#### 4.4. Řízení vztahů se zákazníky

Pojem řízení vztahů se zákazníky pochází z anglického originálu customer relationship management (CRM)<sup>22</sup>. **Zachycuje veškeré aktivity spojené se zákazníky, systematického plánování a řízení vztahu s nimi.** Mezi klíčové aktivity můžeme zařadit **sledování historie** a možnost komunikace s rozdílnými osobami a pomocí různých kontaktních kanálů. Součástí aktivit je ale také činnosti související s řízením **marketingových kampaní**, jejich vyhodnocování a optimalizace, hledání potenciálních prodejních kanálů a analýza chování zákazníků. Sdílení informací získaných ze všech oddělení, které zvyšují kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům.

Úloha znalostního managementu není jen v pasivním sledování chování zákazníka, ale zejména **předvídání jeho budoucích potřeb**. Orientace na budoucnost je charakteristická právě pro management znalostí. Na druhou stranu je nutné být obezřetný. I když jsou zákazníci cenným zdrojem nových myšlenek, je třeba opatrnosti. Jednostranná orientace na přání zákazníků činí ze zákazníků jediné skutečné novátory a to může vést ke krátkodobým řešením bez expanzivního, vizionářského prvku. Zejména na nových trzích, nebo u nových kategorií produktů, často ani sami zákazníci nevědí, co vlastně chtějí a své potřeby poznají až když si nové produkty vyzkoušejí.

#### 4.5. Řízení rozvoje zaměstnanců

---

<sup>21</sup> Z anglických originalů: six sigma = metoda založená na identifikaci defektů, lean = štíhlá (z anglického lean manufacturing = štíhlá výroba), activity based costing = metoda přiřazující náklady k činnostem firmy.

<sup>22</sup> Z anglického originálu: customer relationship management = řízení vztahů se zákazníky.

Rozvoj pracovníků je souhrn aktivit, které kladou důraz na kvalifikaci a řízenou kariérní cestu. Základem pro tyto aktivity je:

- Mapování schopností a znalostí, které přímo souvisí se zařazením pracovníků.
- Mapování schopností a znalostí, které přímo nesouvisí se zařazením pracovníků.
- Motivace pracovníků pro výměnu a sdílení znalostí.
- Uchování znalostí pracovníků odcházejících ze společnosti.

**Monitorování znalostí a schopností pracovníků** je běžnou náplní práce personálních pracovníků i manažerů. Běžnou praxí ve firmách je systém pravidelných hodnotících pohovorů spojených se strukturovaným plánováním kariéry – tzv. kariérními mapami. Přestože se zdá, že tato oblast není pro znalostní management nosná (znalosti každého konkrétního pracovníka jsou identifikované), není tomu tak. Ve středních a velkých firmách, s rozsáhlými organizačními strukturami, není jednoduché najít experta v jednotlivých oblastech. Obchodník nebo jiný pracovník v terénu přivítá informaci o tom, kde ve firmě najde například experta na právní otázky.

Velký prostor pro aktivity znalostního managementu je v části druhé, **mapování schopností a znalostí pracovníků** nesouvisejících s jejich zařazením. Pracovníci mohou mít velmi cenné informace z oblasti, které se přímo nevěnují. Právě tyto znalosti jsou pro firmu cenné nebo dokonce unikátní.

Komplikovaná je oblast motivace pro **sdílení „svých“ znalostí ostatním** pracovníkům. Velmi často jsou informace ve firmách chápány jako cenný zdroj moci nebo vyššího výkonu. Tomuto tématu se více věnuji v následující kapitole.

**Uchování znalostí pracovníků**, odcházejících ze společnosti, je oblast velmi aktuální vzhledem k tlaku na efektivitu (a tím pádem snižování počtu pracovníků), která v současném podnikatelském prostředí existuje. Nucený odchod ale není jediná příčina odchodu, může se jednat o zaměstnance který odchází z firmy dobrovolně anebo například do důchodu. Ztráta informací může znamenat zpomalení rozhodovacích procesů nebo špatné rozhodování. I tato oblast může



být podpořena firemními pravidly a postupy jako například: motivace na vychovávání nástupce, pravidla pro řízený odchod z firmy, řízená fluktuace.

➔ *TIP z praxe: Jako základní nástroj pro rozvoj zaměstnanců, který lze využít i při mapování znalostí ve firmě, je možno použít tzv. kompetenční model.*

*Kompetenční model slouží pro stanovení a rozvoj stěžejních kompetencí, a to jak vsoučasné pozici tak s ohledem na jeho další kariérní plány. Strukturovou formou tak mapujeme znalosti svých pracovníků a současně plánujeme jejich kariérní rozvoj.*

#### **4.6. KM = nástroj pro koncept „učící se organizace“**

Koncept „učící se organizace“ je založen na myšlence kontinuální vzdělávání, respektive zdokonalování a rozvoje. Klíčové charakteristiky „učící se organizace“ jsou adaptabilita a inovativnost. Tato základní premisa se promítá v její strategii, kultuře a samozřejmě také v oblasti péče o zaměstnance. V takové firmě se pracovníci učí nejen průběžně (kontinuální rozvoj), ale také a to především z každodenní zkušenosti. Jedná se o cílený a uvědoměle řízený proces, který umožňuje aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím.

Koncept „učící se organizace“ pracuje s několika základními předpoklady. **Chyby jsou součástí učení** a nemají vyvolávat sankce (pokud nejsou opakované). Firma by měla být **flexibilní** ve svém organizačním uspořádání. Pokud je potřeba, dojde k přepracování organizační struktury a systému. Je respektována individualita a **individuální potřeby**. **Osobní preference** v učení jsou respektovány. Firma podporuje jednotlivce i týmy v **kontinuálním rozvíjení** znalosti jednotlivců i celé firmy.

Kulturu „učící se organizace“ můžeme rozdělit na dvě kategorie učení. V dnešních firmách se nejčastěji využívá **učení podporující zvyšování výkonnosti**. Toto učení se soustřeďuje na řešení aktuálních, naléhavých firemních úkolů a problémů. Stejná pozornost by ve firmách měla být věnována i druhé oblasti: **učení podporující růst**. Jedná se o učení, které pomáhá organizaci růst, přizpůsobovat se zásadním změnám, rozvíjet potenciál a talent zaměstnanců,

rozvíjet a inovovat svoje vztahy k zákazníkům. Tato kategorie je známa pod názvem talentově orientované učení.

Učící se organizace dokáže prostřednictvím svých pracovníků vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování. Mezi znalostním management a kulturou učící se organizace existují nejen synergické efekty, ale velmi silná vzájemná provázanost.

➡ *TIP z praxe: Mezi programy, které „učící se organizace“ realizují, můžeme najít program na rozvoj zaměstnanců a manažerů. Používaným nástrojem v tomto jsou tzv. kariérní mapy nebo rozvojové modely, programy na podporu výkonnosti finančního i nefinančního charakteru, programy koučování a mentoring, proces pro podporu sbírání a realizace inovací a námětů na zlepšení. Příklad posledního jmenované nástroje – z praxe České pojišťovny – je možno najít v Příloze 4.*

## 5. LIDÉ JAKO KLÍČOVÝ PRVEK KM

V úvodu této kapitoly je nejprve nutné blíže charakterizovat obsah termínu „práce a řízení lidských zdrojů“ ve vztahu k celkovému fungování firmy. Pro tomuto přiblížení použiji **model 4E**. Jedná se o jednoduchý model, který se na společnost dívá ze dvou pohledů: A. řízení a vedení (strategie, taktika, měření/kontrola výsledků) a B. organizace lidských zdrojů.

Aktivity firmy jsou v tomto modelu rozděleny do čtyř kroků:

- **Envision**<sup>23</sup>: V prvním kroku je zapotřebí definovat vizi a cíle! Hlavním aktérem tohoto kroku je management firmy, který definuje čeho se má dosáhnout. Dokument, který slouží ke této definici a dále ji pak rozpracovává a realizuje, je strategie.
- **Enable**<sup>24</sup>: Když je známo, kam firma směřuje a kudy se k cíli dostat, je třeba celou firmu, každý tým a všechny pracovníky vybavit nástroji, které na cestě za naplněním vize použijí v každodenní práci. Pokud pracovníci znají strategii, je třeba definovat taktiku; tzn. naplánovat co, kdo, kdy konkrétně udělá.
- **Empower**<sup>25</sup>: Motivace zaměstnanců, měření jejich práce, zpětná vazba a funkční pružný průhledný model finančního i nefinančního odměňování je základem pro realizaci aktivit nezbytných k naplnění vize firmy. Vedle realizace plánovaných aktivit nesmíme opomenout důležitost systému nestálého zlepšování se a učení. Tento systém podporuje další rozvoj firmy.
- **Energize**<sup>26</sup>: Zajištění energie a nadšení napomáhá k úspěchu každé realizované aktivity! Prioritou každého manažera je komunikace. Úkolem manažera je nejen předávat informace, ale také budovat pozitivní náladu v týmech, dodávat pracovníkům energii, povzbuzovat je a vhodnými nástroji motivovat a stimulovat jejich výkon.

---

<sup>23</sup> Z anglického originálu: envision = předvídat.

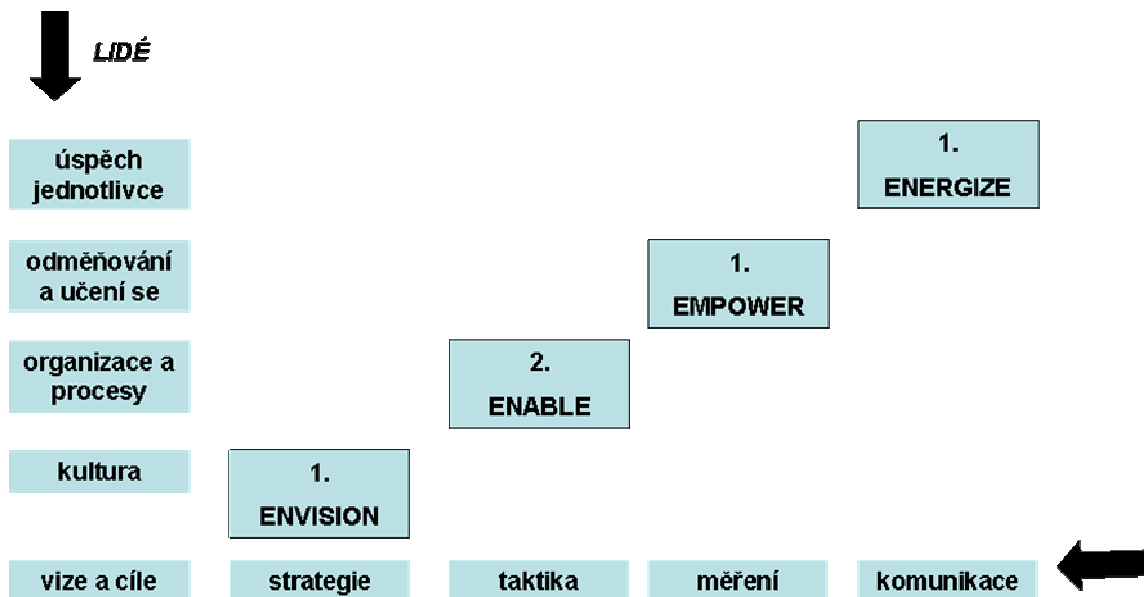
<sup>24</sup> Z anglického originálu: enable = umožnit.

<sup>25</sup> Z anglického originálu: empower = posílit.

<sup>26</sup> Z anglického originálu: energize = dodat energii.

Vedle jednotlivých etap nám model také názorně ukazuje základní procesy v práci s lidskými zdroji na straně jedné a běžné manažerské činnosti na straně druhé.

Obr. 8: Model řízení 4-E



Už z tohoto modelu je patrné jak rozmanitá je práce s „lidskými zdroji“; s každým jednotlivcem ve firmě, se všemi týmy. Každé **fázi životního cyklu firmy odpovídají specifické aktivity**. Stejně tak je tomu i u řízení znalostí. V různých etapách zavádění znalostního systému (byly zmíněny v kapitole Řízení znalostí) je třeba klást důraz na různé aktivity práce s lidskými zdroji. Vybrané klíčové aktivity jsou zmíněny dále. Je třeba poznamenat, že vhodnost a relevance jejich **použití je odvislá od více faktorů** – velikost firmy, odvětví v jakém působí, firemná kultura, organizační struktura – a proto neexistuje univerzální návod na jejich použití.

### 5.1. Bariéry sdílení znalostí

Bariéry v oblasti práce s lidskými zdroji, související s realizací systému pro řízení znalostí, můžeme rozdělit na individuální a sociální. Mezi **individuální bariéry**, snižující ochotu pracovníků sdílet znalosti, nejčastěji patří pocit narušení bezpečné zóny pracovníka, ztráta výhody vyplývající z vlastnictví unikátních informací nebo znalostí, iluze ztráty odměny, pocit nejistoty, strach z neúspěchu, anebo konflikt motivů. Mezi **sociální bariéry** můžeme zařadit jazyk/odborné názvosloví,

byrokratické prostředí a firemní kultura nepodporující sdílení znalostí a spolupráci, neznalost nebo špatný odhad znalostní báze spolupracovníka, emociální reakce, a taktéž zneužitelnost systému podvodníky.

## **5.2. Řízení lidských zdrojů v znalostní organizaci**

Řízení znalostí může být ve firmě chápáno jako čistě technologický projekt, který má za úkol poskládat databáze, technologie a software tak, aby podporovaly práci se znalostmi. Firmy, které ovšem chtějí využít kompletního potenciálu znalostního managementu, přidávají k softwarově-hardwarovému systému i “personalizační” část, tj. **zapojují do aktivit pracovníky firmy, manažery, znalostní specialisty.**

Řízení lidských zdrojů ve znalostní organizaci není jen o překonávání bariér, které byly zmíněny v předchozí kapitole. Rozhodující úlohou řízení není stanovení pravidel a jejich kontrola, ale určování cílů, vedení, motivace, zajištění potřebných zdrojů, odstraňování překážek a hodnocení dosažených výsledků. **Řízení ve znalostní organizaci vyžaduje změny v řadě tradičních přístupů k řízení lidí.**

Ke klíčovým charakteristikám pracovníků ve znalostní organizaci patří samostatnost, iniciativa, schopnost sebemotivace a ochota pracovat v týmu. Znalostně orientovaná firma nepotřebuje individuálně pracující jednotlivce, ale zaměstnance schopné a ochotné spolupracovat s ostatními. Pokud přijmeme tento předpoklad, můžeme definovat klíčové aktivity pro podporu znalostně orientovaného řízení:

**Podpora přímé komunikace.** Za podporou přímé komunikace můžeme vidět jak změnu organizační struktury, tak například prostorovou úpravu pracoviště. Nejedná se samozřejmě pouze o komunikaci vertikální (napříč útvary), ale také o komunikaci horizontální (manažerů se svými podřízenými). V tomto kontextu je často zmiňována přítomnost manažerů na pracovišti nebo na poradách s podřízenými, aktivní zapojení do řešení problémů nebo také osobní zapojení do diskusí a setkávání s pracovníky.

**Koučování jako základní nástroj manažerské práce.** Základními charakteristikami práce manažera je otevřenost, ochota naslouchat, respekt k názorům ostatním, hledání konsensu. Manažer není autoritativním rozhodovačem,

ale spíše moderátorem shrnujícím různé názory a stanoviska. Nehraje jen řídicí ale také týmovou roli. Manažer pomáhá najít řešení, nediktuje ho ani nenařizuje. Koučování je postup časově náročnější, vede však k lepším rozhodnutím a k vyšší motivaci.

**Informační otevřenost.** Nedostatečná informovanost je častým problémem dnešních firem vedoucí k neloajalitě a nízké motivaci zaměstnanců. S rostoucí informační otevřeností a důvěrou roste loajalita zaměstnanců. Systémem pravidelných porad, na kterých jsou informace pravidelně komunikovány, podpoříme informační otevřenost. Dalšími způsoby podpory mohou být pravidelná setkání s manažery, ať fyzickými za použití elektronických nástrojů (Intranet, diskusní fórum). Co se týká obsahu předávaných informací, vedle operativních zpráv a úkolů pravidelně informujeme také o vývoji firmy o naplňování strategických záměrů, nebo o klíčových běžících projektech.

**Podpora kreativity.** Podpora kreativity ve firmě nám může přinést nejen nové náměty na zlepšení ale i vyšší motivaci. Kreativitu můžeme podporovat například možnostmi účastnit se aktivit a projektů dle vlastního výběru, podporou (i finanční) sdílení dobrých nápadů a zlepšovacích návrhů, kreativními soutěžemi i pořádáním společných diskusních skupin. Nesmíme ale zapomenout na fakt, že i špatný nebo nerealizovaný námět je přínosem a v tomto duchu pracovníky podporovat. Nekritizovat, snažit se využít jakékoliv kreativní aktivity ku prospěchu firmy. I zdánlivě bláznivý nápad může být zárodkem k zajímavé změně. Tolerance chyb z motivací je klíčová dovednost firmy.

**Hodnocení na základě výkonu.** Výkonové odměňování je v současné době ve většině firem již standartem, přičemž za kritéria mohou být zpracované kusy požadavků, stejně tak jako počty inovací nebo zrealizované aktivity. Vhodná je kombinace individuálního a týmového odměňování, která na jednu stranu podporuje soutěživost a na druhou stranu „nedevasuje” vztahy v týmu. Stejně tak vlastní odměňování může mít finanční i nefinanční charakter.

**Plánování kariéry.** Plánování kariéry je jedním z nejdůležitějších motivátorů. Plány kariérního postupu, postavené na mapování schopností a dovedností podložené pravidelným hodnocením ze strany pracovníka i nadřízeného, posilují loajalitu a motivovanost. V řadě společností se zavádějí tzv. kariérní žebříčky (definovaný postup s předem stanovenými kritérii), které jsou navázané na mzdu.

Ve znalostní firmě by v těchto kritériích měl být zohledněn nejen výkon, ale také výše zmiňovaná kreativita a inovativnost.

➤ *TIP z praxe: Posílení komunikace je prvek, který je součástí i mnoha moderních metod zaměřených na zvyšování efektivity a podpory komunikace. Příkladem z praxe České pojišťovny jsou prvky tzv. operativního řízení (součást metodologie Lean). Součástí této metodologie je mimo jiné důraz na komunikaci, vizualizaci a přítomnost manažerů napracovišti. V tomto se ukazuje odlišnost zvyklostí manažerů v západních zemích od českých manažerů. Manažeři v českých firmách tráví minimum času komunikací se svými nadřízenými. A pokud ano, jedná se většinou o „pouhé“ předávání informací ve formě porad. Pravidelná zpětná vazba, diskuse o problémech přímo s podřízenými, anebo zapojení do řešení problémů (tzv. problem solving) nejsou charakteristickými znaky v české firemní kultuře.*

*Aplikovatelnými prvky mohou být například tzv. denní nebo týdenní schůzky. Jedná se o krátké každodenní operativní setkání (denní frekvence se využívají zejména v provozně zaměřených útvarech), na kterých se tým vzájemně informuje o výsledcích předchozího dne, očekávaných událostech a je zde také prostor pro vytváření námětů na zlepšení a jejich sdílení s týmem. Dalším příkladem může být snaha o vizualizaci, a to jak pro výkonově laděné parametry tak pro inovačně zaměřené náměty.*

### **5.3. Procesy pro podporu znalostního managementu**

V minulé kapitole jsem nastínila jaké změny jsou nutné v oblasti práce s lidskými zdroji. V této kapitole bych se ráda věnovala tomu jaké nástroje a procesy v souvislosti s prací s lidskými zdroji jsou ve firmě zapotřebí, aby znalostní management podporovaly.

Pokud firma chce systematicky přistupovat ke znalostnímu managementu, musí počítat se **zavedením nových procesů nezbytných k úspěchu**. Tyto procesy

pomáhají systému pro řízení znalostní k vyšší efektivitě a podporují ho ve formě sady nástrojů a praktik implementovaných ve firmě.

Nastavení zmíněných nástrojů a praktik je důležité zejména v těchto oblastech:

- Nástroje pro podporu znalostní kultury. Za těmito nástroji můžeme najít vše, co vytváří bezpečné prostředí pro pracovníky podporující spolupráci a vzájemný respekt, „trestající“ politikaření, kolaboraci. Primární zaměření těchto nástrojů je na dosahování výsledků. Příkladem takových nástrojů může být systém sdílených cílů jak jednotlivců tak skupin, nebo stanovení firemních hodnot navázaných na pravidelná hodnocení.<sup>27</sup>
- Propojení aktivit znalostního managementu s firemními cíli. Cíle a aktivity znalostního managementu musí být propojeny s firemní strategií a musí být pravidelně komunikovány na všech úrovních. Pro každou úroveň řízení musí být přesně specifikováno „jak přispívá k plnění cílů“ a jak znalostní aktivity s těmito cíli souvisí. V praxi mohou tyto praktiky znamenat například zviditelňování nejlepších inovátorů a jejich nápadů nebo workshopy s experty, popřípadě pravidelná vizualizace úspěchu založeného na sdílení zkušeností.
- Vytváření příležitosti. Pro to, aby každý pracovník mohl využít své schopnosti a zkušenosti ve prospěch firmy. Nástroje, které podporují sbírání zkušeností a inovací nebo mapují schopnosti musí být organizovány tak, aby „vybízely“ k použití. Současně musí být interní firemní pravidla a ostatní předpisy pružná a musí umožňovat změny a improvizaci. Firemní kultura i organizační struktura, dva důležité atributy oblasti vytváření příležitostí, jsou blíže specifikovány v kapitole Architektura systému pro řízení znalostí.
- Motivace. Motivace k práci se znalostmi je klíčovým faktorem úspěchu celého systému. Tomuto faktoru bude věnována dále speciální podkapitola.
- Vytvoření infrastruktury. Jedná se o sadu nástrojů a postupů, které podporují implementaci nové nebo adaptaci existující znalosti. Pokud získáme novou znalost, musíme mít možnost ji také uplatnit v praxi, realizovat. Příkladem podpůrného nástroje může být deklarovaná podpora spolupráce a důraz na exekuci navázaný do hodnotících kritérií pracovníků

---

<sup>27</sup> V příloze jsou uvedeny příklady z praxe. Konkrétně se jedná o interní dokumenty České pojišťovny, a.s.



i jejich manažerů. Princip meziútvarové spolupráce se sdílenými cíli je taktéž jednou z využívaných praktik.

- **Kontrola a vyhodnocování.** Jako kontrolní nástroj nám může posloužit jednotný systém pro zaznamenávání případů použití znalostí. Pomoci nám mohou také různé soutěže. Oblíbeným měřítkem využitelnosti systému je také tzv. náladoměr, který sleduje – částečně subjektivně - uživatelskou chuť a ochotu využívat systém. Nejen z chyb, ale také z úspěchu se můžeme poučit. Vyhodnocování každé využití znalosti vede k její verifikaci a dalšímu upřesňování.

#### **5.4. Motivace jako základ systému KM**

**Motivovaný pracovník je základ úspěchu každé aktivity**, stejně tak je tomu u znalostního managementu. Téma motivace v poslední době velmi často slyšíme, protože většina firem posunula svoji pozornost ze strojů a technologií zpět k lidem jako nejcennějšímu aktivu každé firmy.

Úvodem bych ráda stručně zmínila vybrané teoretické aspekty motivace. Pojmem **motivace** vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní síly, které člověka a jeho činnost orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání. [Kotrba 2007].

Motivace působí ve třech základních dimenzích:

- **Dimenze směru:** motivace v této dimenzi zaměřuje člověka (jeho činnost) správným směrem.
- **Dimenze intenzity:** motivace v dimenzi intenzity závisí na síle, jakou člověk svoji činnost zaměřuje. Jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie.

- **Dimenze stálosti:** motivace v dimenzi stálosti vypovídá o schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnitřní i vnější bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Teorií motivace je velmi mnoho.<sup>28</sup> Jednou z nejznámějších je **teorie Abrahama Maslowa** vycházející z lidských potřeb a jejich uspokojení. Potřeby A. Maslow rozdělil do 5 skupin, přičemž každý jedinec má tendenci k uspokojování nových, vyšších potřeb v okamžiku kdy jsou nižší potřeby dostatečně uspokojeny.

Pro potřeby pracovního prostředí je z mého pohledu nejzajímavější **teorie Fredericka Herzberga, tzv. motivačně-hygienická teorie**. Rozděluje potřeby na dvě skupiny: hygienické potřeby, které je třeba zajistit aniž by to přineslo pozitivní motivaci (jejich nepokrytí bude samozřejmě znamenat nespokojenost) a motivační potřeby, které v případě pozitivního působení přináší pracovní spokojenost a příznivou pracovní motivaci. Je třeba samozřejmě podotknout důležitý fakt, že každý jedinec má individuální motivační strukturu. V praxi proto musíme vždy kombinovat více forem motivace a nespoléhat se, že jeden typ motivace bude stejně funkční pro všechny pracovníky.

**Cest jak motivovat a stimulovat výkon zaměstnanců je mnoho.** Můžeme motivovat finanční odměnou ale i nefinančním ohodnocením. Každý jedinec může být motivován také prostředím a pracovními podmínkami, kulturou ve firmě, obsahem práce, atmosférou v týmu, nebo loajalitou, respektive identifikací s firmou. Pro potřeby této práce jsem rozdělila typy motivace na dvě části – **motivující prostředí a motivující odměny**.

#### 5.4.1. Motivující prostředí

Jak již bylo zmíněno dříve, některá prostředí stimulují zaměstnance více než jiná. Mezi charakteristiky, které je možno vidět ve firmách s fungujícím systémem řízení znalostí, můžeme zařadit:

- sdílení znalostí je považováno za klíčovou odpovědnost pracovníků,
- týmy jsou podporovány ve sdílení znalostí,

---

<sup>28</sup> Pro charakteristiku teorií motivace byl použit studijní materiál z kurzu Global human resource management absolvovaný v rámci studia eMBA. Materiál je uveden v Použitých zdrojích.

- je povoleno experimentovat.

Podporu a formalizaci **sdílení informací** lze podpořit prostřednictvím různých aktivit: proaktivním školením a vyhodnocováním projektů, tím že jdeme příkladem, nebo tím že koučujeme a pomáháme. Každý pracovník by měl mít dvě základní odpovědnosti: **získávat odbornost a tu pak dál šířit (sdílet)**.

Pokud budeme přemýšlet o konkrétních aktivitách, je zapotřebí zvážit na jaký celek/ jednotku se se svými aktivitami zaměříme. V zásadě máme nejméně dvě možnosti – jednotlivec nebo tým. Přičemž tým můžeme charakterizovat jako seskupení jednotlivců různého množství se stejným zájmem. V praxi se ukazuje, že vhodnějším cílem těchto aktivit (které mají za cíl zvýšit úspěšnost sdílení znalostí) je **tým**. Důvodem je fakt, že pokud někdo z týmu přispěje ke sdílení znalostí, výsledkem je nejen zvýšená společná znalost na základě kontribuce, ale rovněž vyšší důvěra v rámci kolektivu jako takovém. Se zvyšující se důvěrou je stále více účastníků ochotno se o znalosti dělit, a to vede k dalšímu sdílení a využívání znalostí. V zájmu celé firmy je pak zajistit sdílení těchto týmových znalostí napříč celou firmou. Tým tedy může fungovat jako iniciátor, na druhou stranu je ale nutno poznamenat že není v jeho silách zajistit provázanost na další týmy. Zajistit tuto provázanost je úkolem systému na celofiremní úrovni.

Povolit **experimentování** je důležité. Firma, které chce vytvářet nové znalosti a má zájem o realizaci nových myšlenek se nesmí bát riskovat. Pro úspěch v této oblasti je zapotřebí dvou faktorů, bezpečného prostředí a „vhodných“ pracovníky. O bezpečném prostředí – ve smyslu tolerance chyb, ochoty riskovat, strukturované motivace – již bylo pojednáno dříve. Co je myšleno pojmem „vhodný“ pracovník? Jedná se o pracovníka, jehož charakteristiky ho předurčují k experimentování. V osobních charakteristikách tohoto pracovníka by měla být samostatnost, odvaha, schopnost vymanit se ze své role, nadhled.

#### 5.4.2. Motivující odměny

Odměna může mít podobu **hmatatelných finančních výhod** jako např. zvýšení platu, možnost nákupu akcií či mimořádná odměna. Pokud chceme využít finanční motivace musíme velmi pečlivě zvážit pravidla této motivace. Rizikem při tomto způsobu odměňování je přesné stanovení podílu jednotlivce a taktéž možné narušení soudržnosti týmů.

Alternativně zaměstnanci mohou být odměněni **nefinančně**, např. pocitem osobního uspokojení, vidinou kariérního růstu, nabídkou vzdělávání nebo veřejným oceněním.

Níže uvádím příklady možných typů motivací používaných v běžné praxi firem.

- **Finanční odměna.** Nejviditelnější odměna je finanční odměna, jako např. zvýšení platu, bonusy buď ve formě peněžní či možnosti nákupu akcií. Typickým příkladem je jednorázová odměna za inovaci nebo za předanou znalost, pozitivní honocení odběratele znalosti, anebo podíl z realizované úspory. Finanční motivaci však můžeme úspěšně používat nejen uvnitř firmy, ale také v rámci externího prostředí firmy. Příkladem v tomto – jako v mnohém dalším týkajícím se inovací a sdílení zkušeností a nápadů – může být firma Toyota [Barraba 2007]. Dodavatelé této firmy jsou podporováni v tom, aby se zapojili do systému sdílení znalostí s cílem dosáhnout úspory. Ušetřené náklady pak firma Toyota dle přesně stanoveného klíče dělí mezi sebe a dodavatele. Součástí smlouvy s dodavatelem je také specifikace tohoto bonusu. Finanční efekt této aktivity není jediným přínosem. Firma Toyota si tímto současně se svými dodavateli buduje dlouhodobý vztah a aktivně tím řídí očekávání jak svých dodavatelů, tak zprostředkovává dodavatelům potřeby klientů.
- **Přístup k informacím a znalostem jako odměna.** Další hmatatelnou odměnou za aktivní účast ve sdílení znalostí je přístup k informacím a znalostem sdíleným ostatními kontributory. Každý přispěvatel výměnou za své znalosti a zkušenosti získává cenné znalosti a zkušenosti ostatních přispěvatelů. Pro demonstraci tohoto způsobu motivace je opět vhodný dříve uvedený příklad z Toyoty [Barraba 2007]. Výrobci automobilových součástek, kteří vlastní jakékoliv, na výrobu se vztahující, znalosti jako jsou náklady, kvalita, řízení skladů, sdílí svoje znalosti s ostatními „členy sítě“. Příspěvky ostatních jsou dostatečnou motivací k účasti v tomto systému.
- **Kariérní postup/jistota jako odměna.** Postup v kariéře může být podmíněn různými ukazateli. Jedním z těchto ukazatelů by měl být aktivní postoj ke sdílení znalostí a inovacím. Speciálně v souvislosti s budováním online nástrojů znalostí bylo zmíněno, že na organizační úrovni jistota práce v budoucnosti motivuje lidi ke spolupráci.

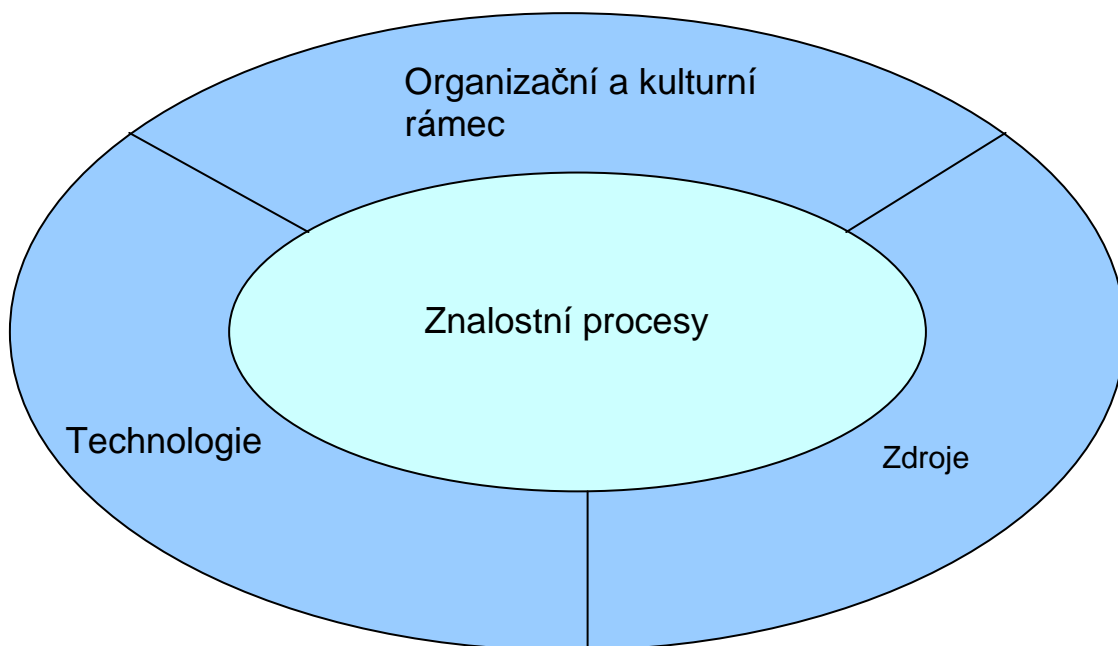
- **Vyšší prestiž jako odměna.** Důležitost faktoru prestiže a postavení byla již zmíněna v souvislosti s motivačními teoriemi v úvodu této kapitoly. Jedním z projevů této motivace je uznání od kolegů. Pokud náš čin „nabídnutí svého know-how“ zůstane nepovšimnut, cítíme se ošizeni. „Všímání si“ má i opačný efekt: každý přispěvatel si hlídá správnost a korektnost svých příspěvků právě ze strachu, že si jich někdo všimne.
- **Sebemotivace jako výsledek osobní charakteristiky.** Je nutno konstatovat, že některým lidem přináší uspokojení když dávají najevo svoje altruistické a pro-sociální chování. Dělá jim radost, když vidí pozitivní výsledky svého snažení.

Tato kapitola není výčtem všech typů motivací, které můžeme využít v rámci systému řízení znalostí. Jedná se spíše o výčet častěji používaných na straně jedné a opomínejných (někdy je chybně považujeme za samozřejmé) na straně druhé.

## 6. ARCHITEKTURA SYSTÉMU PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

Celá předchozí kapitola byla věnována lidem jako kritickému článku pro úspěšné fungování systému. Lidé jsou kritickým, ne ale jediným článkem důležitým pro fungování znalostního systému. Základními kameny systému pro řízení znalostí jsou uvedeny na obrázku.

Obr. 8: Základní části znalostního systému



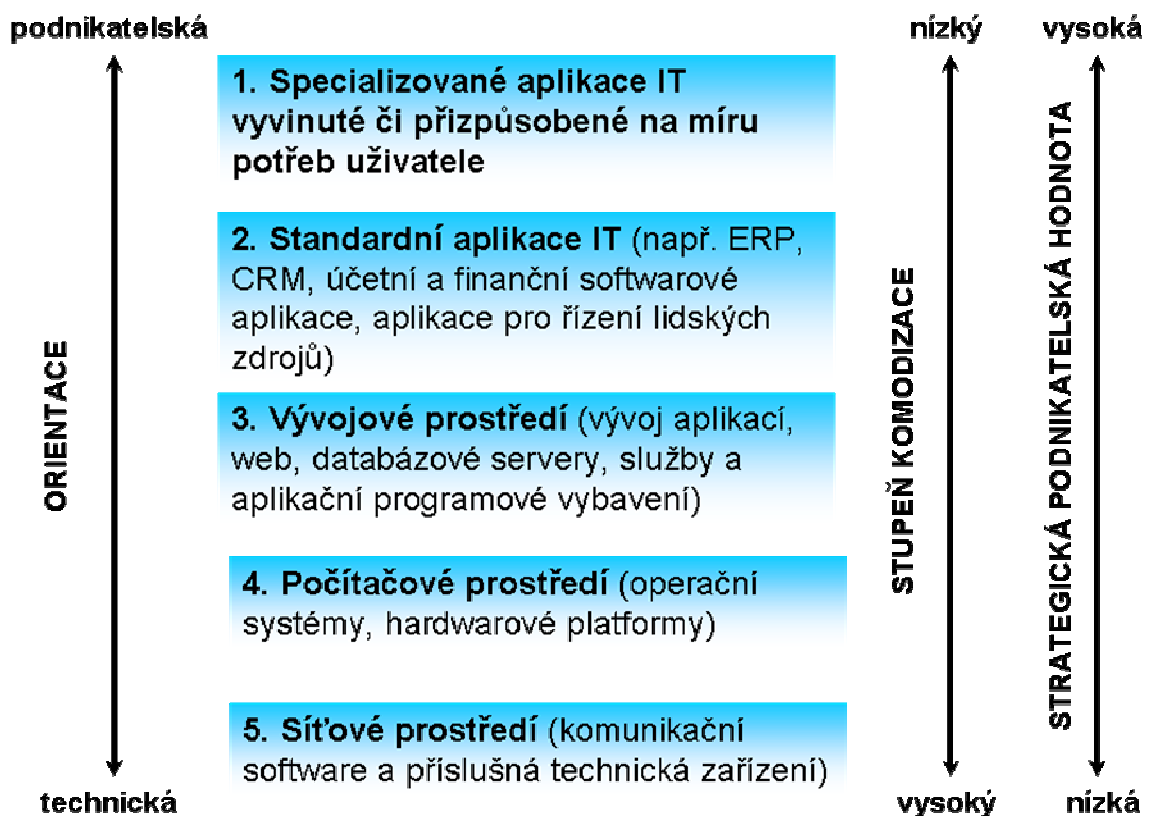
Prvním z klíčových prvků je **technologická podpora**. Technologickou podporou rozumíme všechny technologické prvky systému, tj. softwarové vybavení, hardware, systémy pro síťové propojení, databázové systémy, systémy pro vyhledávání a sdílení, aplikační podpora atp. Dalším článkem je náplň, nebo jinak řečeno obsah, který tato technologie spravuje: **informační zdroje**. Typologie těchto zdrojů je velmi rozmanitá, jedná se o zdroje informační i znalostí, jak externího tak interního charakteru. Pravidla fungování v tomto systému jsou dána **znalostními procesy**. Znalostními procesy rozumíme základní procesy, které kopírují tzv. hodnotový znalostní řetězec (bylo již popsáno v kapitole Znalost). Poslední, co zbývá pro bezchybné fungování, je vytváření podmínek podporujících řízení znalostí ve firmě: orientace v organizačním a kulturním rámci.

## 6.1. Informační technologie a IT architektura

Již v předchozích kapitolách byl několikrát zmíněn klíčový přínos informačních technologií při vytváření konkurenční výhody. Taktéž při efektivní implementaci systému pro řízení znalostí je role IT nezastupitelná. Současně je však třeba dodat, že nikoliv postačující.

Informační technologie se staly všeobjímajícím termínem zahrnujícím jak technologie, tak informační systémy, infrastrukturu a také vlastní aplikace. Pro ilustraci systémového rozměru IT uvádím následující obrázek.<sup>29</sup>

Obr. 9: Systémový rámec IT



Systémový rámec IT ukazuje různé technologie a způsobilosti IT i to, jak na sebe navazují a vzájemně se propojují. Funkce a kapacity IT v dolní části obrázku jsou

<sup>29</sup> Převzato z dokumentu „Knowledge management: Linking people to knowledge for better line results“ uvedeného v seznamu Použitých zdrojů.

více technologicky orientovány, kdežto funkce a kapacity IT v horní části jsou orientovány více podnikatelsky.

Pět hlavních částí systémového rámce IT lze charakterizovat takto:

1. Aplikace IT vyvinuté na míru potřeb firmy (*customized business applications*). Jsou specifické pro jednu firmu, modelují prvky aktivity firmy nebo firemních procesů. Příklady: projekty managementu znalostí, management dodavatelských řetězců.
2. Standardní aplikace IT (*common business application*). Standardní aplikace IT zajišťují všeobecnou funkčnost informačních a řídicích systémů firmy, vytvářejí možnost pro zlepšování procesů a zvyšování produktivity. Příklady: „customer relationship management“ systémy, účetnictví, systémy pro řízení lidských zdrojů.
3. Vývojové prostředí (*development environment*). Zahrnuje obecné služby, které představují několik kategorií služeb umístěných buď v jednom počítači nebo v souboru počítačových platforem. Příklad: software pro zajištění bezpečnosti, uživatelská rozhraní, počítačová grafika.
4. Počítačové prostředí (*computing environment*). Jedná se o operační systémy a hardwarové platformy, které zahrnují fyzické služby nutné k provozu softwarových aplikací. Příklady: zařízení na archivaci dat, služby umožňující propojení počítačů.
5. Síťové prostředí (*networking environment*). Síťové prostředí zajišťuje vzájemné propojení počítačů do sítí a napojení interních sítí na internet. Tyto služby vytvářejí síťovou architekturu.

➡ *TIP z praxe: Pochopení celého rámce pojmu informační technologie je klíčové pro úspěšnou implementaci znalostního systému. Manažer implementace musí mít neustále na zřeteli všechny části tohoto rámce a nejen tu vývojovou a aplikační. Praxe často ukazuje, že manažer zodpovědný za realizaci systému se soustředí na vznik nových aplikací a nedostatečně komunikuje s pracovníky IT o možnostech stávajících aplikací. Pro uživatele pak tato situace znamená nárůst*



*rutinně používaných systémů, pro úspěšnou implementaci ohrožení, že systém nebude uživateli přijat (zejména z dlouhodobého pohledu).*

### 6.1.1. Základní požadavky na technologickou podporu

Vytvoření celopodnikového systému pro řízení znalostí není jednoduchý úkol.

Systém musí splňovat tyto základní požadavky:

- **Informovanost:** všichni vědí, kam mají jít, chtějí-li nalézt něco z podnikových vědomostí. Šetří se čas a úsilí lidí.
- **Přístupnost:** všichni jednotlivci mohou využívat společné vědomosti a zkušenosti podniku v kontextu svých vlastních rolí, pravomocí, odpovědností.
- **Dosažitelnost:** znalosti je možné využívat, kdekoliv je potřeba, ať je to na domácím pracovišti, na cestě nebo u zákazníka.
- **Včasnost:** znalosti jsou k dispozici, kdykoliv jsou potřebné, odstraňuje se čas promarněný distribuováním informací „jen pro případ“, že lidé mohli mít zájem.

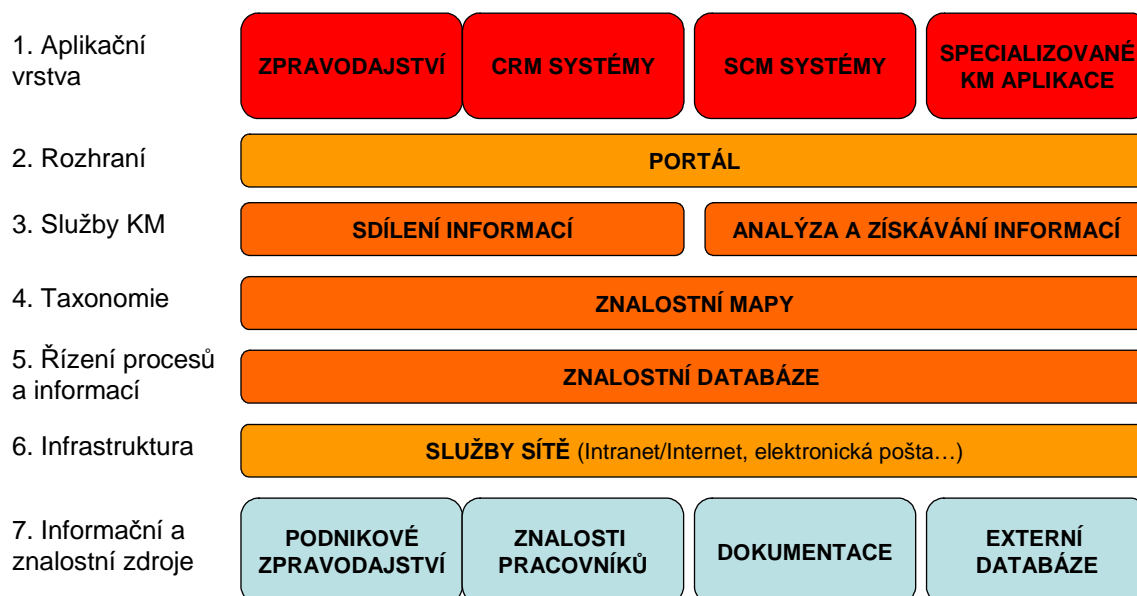
Uvedené požadavky jsou obecné a platné pro každou organizaci, která chce systém pro řízení znalostí implementovat. Během předprojektové přípravy pak každá firma musí **specifikovat svoje vlastní specifické požadavky** vyplývající ze specifických interních (i externích) podmínek.

### 6.1.2. Základní funkce systému pro řízení znalostí

Komplexní architektura musí zajišťovat následující funkce tak, aby zajistila podporu procesů řízení znalostí. O těchto procesech pojednává detailněji následující kapitola Znalostní procesy.

Přestože se pojem architektura velmi často váže k „technologickému pohledu“ na systém, v tomto případě se nejedná pouze o technologické prostředí, ale zejména o různé typy informačních služeb, které jsou podporovány specifickými softwarovými či hardwarovými nástroji.

Obr. 10: Architektura služeb (funkcí) systému pro řízení znalostí



Architektura je založena na podchycení interních i externích informačních zdrojů a jejich zpřístupnění aplikacím zajišťujícím presentaci koncovému uživateli. Stěžejní roli v této architektuře nehrají softwarové či hardwarové komponenty a nástroje, ale kvalita a efektivita vrstvy služeb (3. vrstva), společné taxonomie (4. vrstva) a řízení informací/znalostí (5. vrstva).

- **Aplikační vrstva** obsahuje specializované aplikace pro podporu obchodních (business) cílů, které jsou obvykle uzpůsobeny na míru požadavkům zákazníka a využívají dostupné informační zdroje. Aplikace mají obvykle snadno přizpůsobitelné rozhraní umožňující personalizaci bez znalosti programovacího jazyka.
- **Portál** zajišťuje přístup ke sdíleným informacím. Vzhledem k využití internetu umožňují portály široký přístup uživatelů (např. I z domova) a integraci poskytovaných služeb s uživatelsky definovatelným rozhraním. Obvyklou funkcionalitou portálů ve znalostních systémech je: dodávání informací na základě uživatelsky nastavených filtrů, usnadnění navigace v uložených informacích, a uživatelsky definovatelné propojení na důležité zdroje v intranetu a internetu.

- **Služby řízení znalostí.** Jedná se o dvě základní služby. První službou je získávání informací. Tato služba zabezpečuje: vyhledávání informací v textech ať již z interních nebo externích zdrojů uložených v rozdílných formátech, klasifikaci a analýzu velkého objemu textů, automatickou dynamickou profilaci uživatelů podle vznášených požadavků a vyhledávaných informací. Druhou službou je sdílení informací. Software pro služby sdílení informací musí podporovat vytváření komunit společného zájmu, tj. sdílení informací uvnitř komunity a jejich získávání do komunity. Z toho vyplývá, že musí zajišťovat komunikaci v rámci celé sítě v reálném čase, sdílení pracovního prostředí (zejména sdílení dokumentů), elektronickou poštu, vytvoření a řízení diskusních skupin, jednoduchou formu zapojení do komunity a orientaci v ní (včetně profilace uživatelů), jednoduchou správu, přehledné a intuitivní rozhraní.
- **Znalostní mapa** provádí logický přehled všech informačních zdrojů přístupných uživatelům. Software usnadňující tvorbu znalostních map zabezpečuje: seskupování dokumentů na základě příbuznosti témat a přiřazení nových dokumentů do kategorií
- Systém řízení znalostí je založen na **sít'ové infrastruktuře**, která zajišťuje jednotný přístup ke sdíleným zdrojům. Síť je postavena na internetových technologiích (využívá standardů http a html) a tím umožňuje jednoduchý přístup pomocí browseru jak k interním zdrojům (intranet), tak ke zdrojům veřejným (Internet) a prostředky pro výměnu zpráv (e-mail).
- **Informační a znalostní zdroje** typicky zahrnují relační podnikové databáze, textové dokumenty, schémata (např. procesů, výrobních postupů), interní znalosti uložené v hlavách zaměstnanců nebo externí informace a znalosti poskytované z vnějších zdrojů. Do budoucnosti významně vzroste otázka důvěryhodnosti zdrojů poskytujících informace a znalosti a dá se očekávat, že cena za takto poskytované služby bude odrážet „kvalitu“ poskytovatelů. Tato skutečnost povede k propojení interních systémů řízení znalostí s externími poskytovateli služeb, přičemž značný objem informací bude zpracováván externě a v rámci společnosti budou interně analyzovány „citlivé“ informace.

### 6.1.3. Základní technologická architektura

Základní význam technologií pro znalostní management je eliminace omezení; zejména časových, prostorových a kvalitativních. Technologie umožňují předávat znalosti mezi těmi, co znalostmi disponují a těmi co by mohli znalosti využít při práci, a to bez ohledu na čas a "prostor".

V organizaci je možné rozlišit 2 modely technologické architektury. Prvním modelem je **přirozená technologická architektura**. Je dána ustálenými interakcemi jednotlivých lidí, je neformální bez předem navržené struktury a je otázkou spíše kultury organizace. Odlišným modelem je **umělá technologická architektura**, která je integrovaná a promyšlená, s cílem podporovat znalostní aktivity. Je založená na využívání počítačů, SW, sítí apod.

Využití technologií při implementaci systému pro řízení znalostí by mělo respektovat následující zásady:

1. Snažit se postihnout celý kontext implementace systému.
2. Zaměřit se na pracovníka a jeho objektivní i subjektivní vnímání reality (pocity, sympatie, motivace, zaujetí).
3. Nepřeceňovat důležitost technologií na úkor ostatních faktorů (motivace jedince, firemní kultura apod.).

### 6.1.4. Typologie systémů pro podporu znalostního managementu

Stejně jako u pojmu znalosti a znalostní management neexistuje pro systémy přesné vymezení. Jedná se o všechny systémy, které podporují a ovlivňují znalostní procesy v organizaci. Informační systémy pro podporu KM lze rozdělit do čtyř základních skupin:

- A) Systémy pro zachycování a kodifikaci znalostí** slouží k ukládání informací do znalostní databáze společnosti a k rychlým analýzám požadavků na zpřístupnění požadovaných informací. Do těchto systémů

patří systémy umělé inteligence. Jako příklad těchto systémů lze uvést expertní systémy<sup>30</sup> anebo již odborně zaměřené znalostní databáze.

- B) Systémy pro poskytování znalostí** jsou přednostně určeny pro zaměstnance pracující se znalostmi (vědečtí pracovníci, soudní znalci, architekti systémů). Tyto systémy jsou značně rozdílné v závislosti na specializaci pracovníků, kterým jsou určeny, a jsou navázány na systémy distribuce znalostí. K tomuto typu systémů můžeme přiřadit: systémy virtuální reality provádějící fotorealistickou simulaci objektů, specializované finanční systémy pro podporu burzovních operací anebo systémy počítačové grafiky.
- C) Systémy pro distribuci znalostí** bývají někdy označovány jako systémy podpory automatizace kancelářských prací,. Slouží k vytváření, zpracování a řízení toku dokumentů. Součástí těchto systémů jsou např. textové editory, tabulkové procesory, elektronické kalendáře, sdílené složky, dokumentační systémy, systémy pro podporu komunikace.
- D) Systémy pro sdílení znalostí** neboli systémy skupinové spolupráce zaručují práci skupin pracovníků nad jedním dokumentem nebo údaji. Jejich nasazení je podmíněno zajištěním konektivity (rozvoj telekomunikací intranet, internet). Jedná se například o webové systémy.

#### 6.1.5. Technologická architektura systému pro řízení znalostí

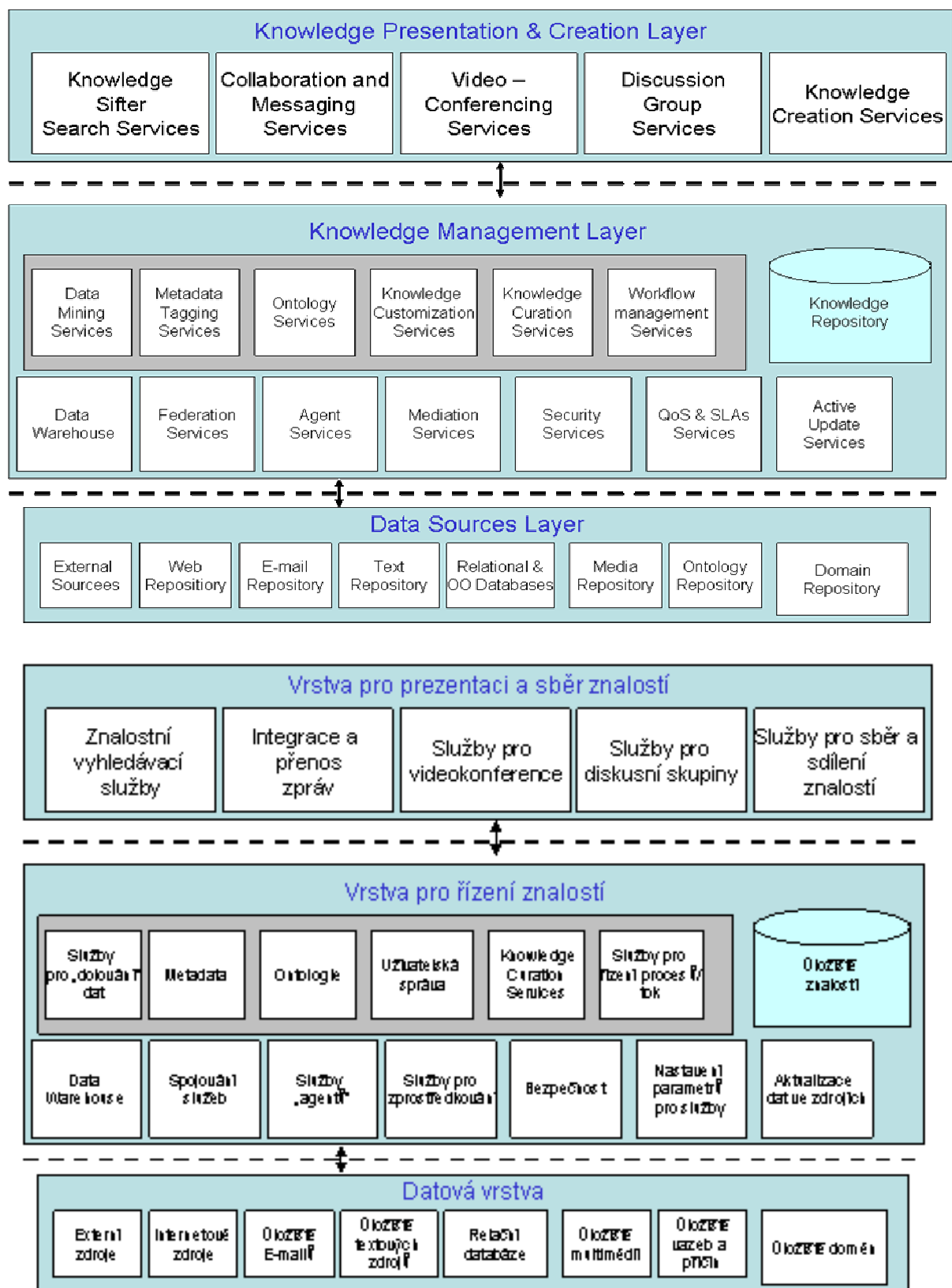
Příklad architektury systému pro řízení znalostí ukazuje nejen potřeby technologických prvků v systému, ale současně také prvky informačních, resp. datových zdrojů. [Buckowitz, Williams 1999].

Následující obrázek přikládám v originální anglické verzi a současně i v českém překladu. Originál ponechávám zařazen v textu z důvodu terminologické konzistence.

---

<sup>30</sup> Expertní systém = počítačová aplikace nebo systém simulující poznávací a rozhodovací činnost experta při řešení složitých úloh s cílem dosáhnout ve zvolené problémové oblasti kvality rozhodování na úrovni experta. Základní součástí tvoří báze znalostí, báze dat k řešeným případům a řídicí mechanismus (inferenční neboli odvozovací stroj, rozhodovací jádro), tj. program pro práci s těmito bázemi využívající technik umělé inteligence. (XX INF.)

Obr. 11: Architektura systému pro řízení znalostí – v české i anglické verzi



V této kapitole se nadále budu věnovat technologické podpoře zejména vrstvy pro prezentaci a sběr a řízení znalostí, datová vrstva je předmětem další kapitoly.

### 6.1.6. Typické části technologické podpory KM

Žádný software ani aplikace sama o sobě nedokáže pokrýt všechny nároky komplexního systému pro řízení znalostí. Jedná se o multi-disciplinární aktivitu, která v sobě skrývá aspekty informační vědy, interpersonální komunikace, motivace, vzdělávání, vnitřní komunikace i procesní analýzy, obsahového a dokumentového managementu. Při implementaci systému je potřeba **kombinovat vždy několik softwarových technologií**, a to i s ohledem na fakt, že některé jsou již ve firmách běžně v provozu. Na naplňování obsahu znalostí se musí významně podílet právě sami zaměstnanci. Proto je třeba nejen vytvořit technologické prostředí tak, aby bylo možno znalosti sdílet, ale důležitou roli hraje také aktivní práce s lidskými zdroji. Aby se systém posiloval a udržoval neustále živý, je třeba zaměstnance naučit sbírat a sdílet informace. Důležité je také tuto schopnost stále zdokonalovat.

V souvislosti se zaváděním systému pro řízení znalostí se nejčastěji uvádějí tyto aplikační prvky:

**Intranet** se jako základní komunikační a prezentační nástroj v organizacích velmi rychle zabydlel. Je ideálním nástrojem pro sdílení informací všeho druhu, pro jejich prezentaci – a to nejen v pasivní podobě, ale i jako aktivní nástroj (např. diskusní fóra, redakční systémy apod. ). Umožňuje dynamicky vytvářet obsah, vytvářet hypertextové vazby a automatizovat dříve manuálně prováděné úkony redaktorů. Nicméně, většina velkých organizací brzy zjistila, že Intranetu hrozí stejný problém jako – dnes již identifikovaný problém – Internetu, a to přehlcení informacemi.

**Systémy pro řízení toku dokumentů**<sup>31</sup> lze považovat za významná úložiště korporátních dokumentů, tudíž jsou důležitými zdroji explicitních znalostí. Rozsah dokumentů v nich uložených se v jednotlivých organizacích liší. Nicméně běžně jsou tímto systémem spravovány strategické a řídicí dokumenty, vnitropodnikové normy, technická dokumentace, zprávy z jednání a zápisy z porad, interní korespondence, provozní korespondence.

---

<sup>31</sup> Z anglického originálu: document management systém = systém pro centralizovanou správu dokumentů ve společnosti.

**Vyhledávací technologie**<sup>32</sup> at' již zakomponované do jednotlivých datových úložišť, nebo jako integrující intranetovský vyhledávač, také existují v mnoha organizacích. Pro vyhledávání ve znalostním systému se osvědčily tyto funkce: možnost volby mezi různými typy vyhledávání (hledání v přirozeném jazyce, formulářové vyhledávání, booleovské vyhledávání, konceptuální vyhledávání), tokenizace, integrace nástroje pro pořádání informací (tezaurus, znalostní mapa, oborový slovník, rozlišení dle typů dokumentů, možnost uložení profilu i výsledku dotazu).

**GroupWare**<sup>33</sup> a **workflow**<sup>34</sup> technologie umožňují formální i ad-hoc komunikaci v případech, kdy uživatelé nemohou komunikovat v reálném čase. Toto dělá z GroupWare důležitou technologii pro podpoření výměny tacitních znalostí a tím i nezbytnou součást systému pro řízení znalostí. Tyto technologie zajišťují synchronní (virtuální schůzky, videokonference) i asynchronní (elektronická pošta, přístup k databázím) komunikaci.

**Push technologie a agenti** jsou technologie, které automaticky transferují informace konečnému uživateli, si nedávno získali značnou pozornost. Jedná se v podstatě o dynamickou formu elektronického publikování. Agenti jsou specializovanou formou push technologie. Agenti jsou ale „pod částečnou kontrolou“ konečného uživatele. Umožňují mu definovat si výstup, který odpovídá jeho potřebám.

**Help-desk aplikace**, využívané zpočátku výhradně jako pomoc při práci s informačními technologiemi, se později rozšířili i na další oblasti. Mnoho organizací používá tyto technologie, aby reagovali na rozličné interní i externí žádosti o informace.

**Datové sklady**<sup>35</sup> a **dolování dat**<sup>36</sup>. Datové sklady vytvářejí organizace pro potřeby řízení a rozhodování na všech úrovních. Zpočátku byli jejich stěžejními uživateli zejména obchodní a marketingoví manažeři, kteří s jejich pomocí optimalizovali

---

<sup>32</sup> Z anglického originálu: engine = vyhledávač

<sup>33</sup> Z anglického originálu: groupware, programové vybavení umožňující dvěma s více lidem navzájem komunikovat.

<sup>34</sup> Z anglického originálu: workflow, pracovní tok, programové vybavení pro počítačovou podporu celého nebo části podnikového procesu.

<sup>35</sup> Z anglického originálu: data warehouse, integrovaný, subjektivě orientovaný souhrn dat uspořádaný pro podporu řešení analytických úloh.

<sup>36</sup> Z anglického originálu: data mining, explorace a analýzy velkého množství dat pomocí automatizovaných či poloautomatizovaných prostředků.



existující vztahy se zákazníky i dodavateli a současně i s interními procesy. Počáteční omezená skupina uživatelů se však začala rozšiřovat a vznikl tak důvod pro začlenění těchto technologií do systému pro řízení znalostí.

**Technologie pro sbírání znalostí.** Nejdůležitějším aspektem systému pro řízení znalostí je umožnit uživatelům, aby sami byli schopni svoje znalosti do společné databáze vkládat. Děje se tak prostřednictvím komunikačního rozhraní, např. webu. Formy vkládání mohou být různé: od připravených formulářů, přes vkládání s podporou administrátora až po vytváření své vlastní znalostní báze.

**Nástroj pro kategorizaci.** Existuje mnoho technik pro kategorizaci znalostí, počínaje manuálním přes lidsky orientovaný přístup až po totálně automatizovaný proces založený na metodách umělé inteligence. Zatímco plně manuální provedení je lidsky i časově náročné, plně automatizované zase nebývá úplně přesné. Proto je dobré zvolit kombinaci obou krajních přístupů a implementovat do systému technologii, která automatizuje první stupeň klasifikace a za použití znalostní mapy třídí znalosti do předem určených kategorií.

## **6.2. Informační a znalostní zdroje**

Významný specifický prvek systému pro řízení znalostí z pohledu práce s informačními zdroji je fakt, že klíčová část informačních i znalostních zdrojů vzniká jako výsledek procesů, které probíhají uvnitř systému, a jejich „autory“ jsou přímo uživatelé systému. Typickým příkladem jsou např. databáze nejlepších praktik. Sami uživatelé vkládají nové záznamy a jejich záznam (zkušenost) se stává součástí systému.

Pro potřeby této práce rozdělují kategorizaci informačních zdrojů do 3 oblastí: **interní informační zdroje, externí informační zdroje, informační zdroje vznikající činností uživatelů systému.**

Každý z těchto zdrojů je, vedle stručného popisu, blíže charakterizován třemi znaky:

- Formálnost/neformálnost. Jedná se o míru formálnosti tohoto zdroje. Formální dokument vzniká jako oficiální výstup z definované firemní aktivity. Používá formální jazyk. Neformální dokument/záznam je výsledkem živých

vstupů do systémů (např. diskusních fór), není nijak „kontrolován“, jeho jazyk je přirozený. Formálnost/neformálnost je důležitým atributem pro posuzování důvěryhodnosti zdroje.

- Strukturovanost/nestrukturovanost. Strukturovaná informace je členěna do předem definovaných bloků. Nestrukturovaná informace není vždy ve shodném formátu a je systémem jinak zpracovávána než informace s přesně definovaným členěním a formátem. Forma dokumentu je důležitým atributem pro nastavení technologických prvků systémů (např. indexaci, vyhledávání nebo nastavení uživatelského rozhraní).
- Aktivní/pasivní přístup. Hodnotí zdroj z pohledu možnosti využít ho pro aktivní vstup uživatele. Některé z uvedených zdrojů poskytují takový typ informace, která vybízí uživatele k reakci (např. ke sdílení vlastní zkušenosti, sdělení vlastního názoru).

Na následujícím obrázku je uveden přehled nejčastěji využívaných zdrojů v systémech pro řízení znalostí s jejich charakteristickými atributy tak, jak byly zmíněny v minulém odstavci.

Tab. 5: Přehled nejčastějších informačních zdrojů v KM systému

Název zdroje	Formální/ Ne-	Forma	Aktivní/pasivní
<b>INTERNÍ ZDROJE</b>			
Firemní intranet	Formální i neformální	Nestrukturované i strukturované(multimediální)	Aktivní (diskusní fóra, schránky nápadů apod.)
Vnitropodnikové normy	Formální	Strukturované	Pasivní
Fond knihovny/ informačního centra	Formální	Strukturované	Pasivní
Firemní adresáře	Formální i neformální	Nestrukturované	Pasivní
Cestovní zprávy, materiály z konferencí	Formální	Strukturované (cestovní zprávy) i nestrukturované	Aktivní (využití kontaktu na experta)
Firemní studie a analýzy	Formální	Nestrukturované	Pasivní
Školící materiály	Formální	Nestrukturované	Aktivní (využití kontaktu)
Informace o aktivitách	Formální	Strukturované	Pasivní
<b>EXTERNÍ ZDROJE</b>			
Monitoring tisku	Formální	Strukturované	Pasivní
Obecné informační zdroje	Formální	Strukturované	Pasivní
Oborově zaměřené informační zdroje	Formální	Strukturované	Pasivní
<b>ZDROJE Z KM SYSTÉMU</b>			
Databáze expertů	Formální	Strukturované	Aktivní
Databáze „best practise“...	Formální	Strukturované	Aktivní
Diskusní fórum	Neformální	Nestrukturované	Aktivní
Databáze FAQ	Neformální	Strukturované	Aktivní

### 6.2.1. Interní informační zdroje

Pojďme si postupně blíže charakterizovat zdroje uvedené stručně v tabulce.

**Firemní intranet** je nejdůležitějším zdrojem obecných informací ve firmě.

Zpravidla obsahuje informace o struktuře firmy, náplně činností jednotlivých útvarů (nebo jednotlivců), aktuální informace ze života firmy, marketingové materiály, informace o lidských zdrojích. Pro efektivní fungování systému pro řízení znalostí je nutné identifikovat na firemním intranetu zdroje informací pro adresné vyhledávání (např. metodologie a postupy, nebo databáze expertů). S těmito zdroji je třeba pracovat jako se samostatným informačním zdrojem.

**Vnitropodnikové normy.** Soubory směrnic, závazných postupů a metodologií získávají na důležitosti úměrně s velikostí a komplexností struktury firmy. Jedná se o doporučené (někdy i závazné) předpisy, které mají za cíl určit nejvhodnější řešení z pohledu efektivity, kvality, bezpečnosti a jednotnosti. Jedná se o zdroj se

strukturovanou formou informací, který by měl být vedle fulltextového vyhledávání do systému zakomponován se strukturovanou formou vyhledávací obrazovky.

**Fond knihovny/informačního centra.** Zahrnuje v sobě nejen katalogizovanou formu záznamů o knihovním fondu, ale také např. výtahů z periodik, které jsou součástí fondu, nebo elektronicky odebírané dokumenty a materiály. Tento zdroj je dnes již spíše výjimkou, protože v průběhu devadesátých let většina firem svoje informační centra a knihovny bez náhrady zrušila.

**Firemní adresáře.** Před nástupem intranetovských aplikací byly firemní adresáře základním zdrojem informací ve firmě. Dodnes se využívají pro určitý typ informací, například pro zápisy ze schůzek, pro soubory s často se měnícími daty nebo s problematickým formátem zobrazení na intranetu. Firemní adresáře mohou mít charakter veřejných adresářů s neomezeným přístupem, ale mohou být určeny také pro vymezenou skupinu uživatelů. Podobné omezení lze nastavit i při jejich využití v systému pro řízení znalostí.

**Cestovní zprávy, materiály z konferencí („šedá literatura“).** Jedná se o zástupce tzv. „šedé literatury“<sup>37</sup>, která není dosažitelná prostřednictvím nakladatelství, jsou zpravidla vydávány v malých nákladech, jsou obtížně získatelné. Materiály z konferencí jsou zpravidla distribuovány pouze účastníkům akce, někdy mívají podobu sborníku. Cestovní zprávy jsou velmi důležité pro doplňování aktuálních informací a hledání expertů pro danou specializaci/obor.

**Firemní studie, analýzy.** Mají velmi různorodý, pravidelný i nepravidelný, charakter i formu. Jsou výsledkem práce specialistů a jsou „duševním vlastnictvím“ firmy. Zpravidla mají neveřejný charakter. I přístup k nim může být v rámci firmy (a tudíž také v rámci vnitropodnikového systému) omezen. Jsou důležitým zdrojem pro komplexní oborově specializované informace.

**Školící a tréninkové materiály.** Jsou velmi cenným zdrojem pro svoji odbornost a relevanci. Problémovým atributem u těchto zdrojů může být jejich aktuálnost. Tento typ informačního zdroje se může „vyskytovat“ ve více typech formátů – může se jednat o prezentace z realizovaných školení, videonahrávky anebo e-learningové kurzy. Mají úzkou vazbu na databázi expertů a velmi často je tento

---

<sup>37</sup> Z anglického originálu: grey literature, soubor nekonvenčních, neformálních, přechodných, dočasných, netištěných, neveřejných až tajných publikací vydávaných k různým příležitostem.

zdroj využíván právě pro vyhledávání odborníků ve specifických odborných činnostech.

**Informace o běžících aktivitách.** V dnešní firemní praxi se jedná zpravidla o aktivity projektového charakteru. Jedná se o soubor informací s dokumentací jednotlivých projektů, aktuálních datech z běžících projektů i zkušenostech z projektů, které již byly ukončeny. Přístup k těmto zdrojům může být omezen na dedikovanou skupinu uživatelů (např. projektový tým).

### 6.2.2. Externí informační zdroje

**Monitoring tisku.** Jedná se o klíčový zdroj obecných informací ve firmě. Poskytuje základní přehled o prostředí, o situaci na konkrétních trzích. Je zdrojem velmi aktuálních informací, které ovšem mohou rychle zastarávat. Firma může ovlivňovat obsahovou relevanci tohoto zdroje výběrem vhodných titulů. Tento zdroj ovšem není dostatečný pro analyticko-výzkumné práce ve firmě, které jsou oborově (odborně) zaměřené. Je třeba ho vhodně doplnit zdroji z profesionálních databázových center, popř. informačních center vybraných institucí a firem (např. konzultační firmy, banky s investičními aktivitami apod.). Firmy poskytující tyto služby v ČR jsou například: NEWTON IT, ppm Czech s.r.o. Anopress IT, Incoma, s.r.o.

**Obecné podnikatelské zdroje.** Jedná se o zdroje, které jsou naplňovány přímo od producentů. Naplňování těchto zdrojů může probíhat buď on-line připojením nebo dávkově. Jako zástupce těchto producentů je možno jmenovat: OneSource, Factiva, Thomson Research, Dun & Bradstreet, IDC, World Market Research Center, getAbstracts. Klíčovým prvkem je proces akvizice, resp. výběru relevantních zdrojů, který daný producent nabízí, a jejich efektivní kombinace.

**Oborově zaměřené informační zdroje.** Velmi specifické oborové (odborné) zdroje, jejichž producentem jsou oborově zaměřené instituce nebo organizace. Jedná se například o dokumenty a materiály produkované jednotlivými asociacemi nebo výzkumnými ústavy/organizacemi. Jejich specifikem je vysoká odbornost a detailní zpracování, současně ale také neaktuálnost.

### 6.2.3. Zdroje vznikající činností uživatelů systému

**Databáze expertů, „zlaté stránky“.** Vyhledávání typu „kdo zná co“ bylo a je časově náročné. Databáze expertů umožňuje rychle zpřístupnit lidské schopnosti, respektiva najít jejich majitele. Databáze expertů by měla umožnit zejména vyhledávání dle kategorií (např. Kdo je expert v oblasti strategického plánování?). Základním problémem tohoto zdroje bývá aktuálnost údajů v profilech a vhodná struktura profilů, resp. kategorií.

**Databáze *best practise*<sup>38</sup> a *case studies*<sup>39</sup>.** Tyto databáze uchovávají a zpřístupňují znalosti a zkušenosti získané předešlou činností pracovníků. Typicky se jedná o nejlepší praktiky v dané oblasti, hodnotná řešení, náměty na zlepšení a inovace, návrhy služeb. Vlastní forma dat v tomto zdroji má podobu strukturovaných případů.

**Diskuzní fórum.** Diskusní fórum je jedním ze základních kamenů komunikace mezi „komunitami“, zájmovými skupiny. Mechanismus pro spojování uživatelů do těchto komunit (např. na základě jimi vyhledávaných dotazů) by měl být součástí technologických prvků systému. Diskusní fórum je informačním zdrojem pro neformální, aktuální informace, zejména z oblasti hledání řešení a kontaktů ve firmě.

**Databáze FAQ<sup>40</sup>.** Často kladené otázky jsou informačním zdrojem běžně využívaným ve firemních prostředích. Můžeme se s ním setkat v „centralizované“ podobě (dotazy jsou zasílány na jednoho specialistu, který je zodpoví a umístí do databáze) nebo decentralizované podobě ve formě nabídky a poptávky (dotaz je uveřejněn a „libovolný“ uživatel může odpovědět). V praxi se nejčastěji objevuje kombinace těchto přístupů.

Tento výčet není popisem všech zdrojů, se kterými je možno se v systémech pro řízení znalostí setkat. Spíše je možno ho chápat jako seznam nejčastěji využívaných nebo klíčových zdrojů.

---

<sup>38</sup> Z anglického originálu: best practice = nejlepší praxe.

<sup>39</sup> Z anglického originálu: case study = případové studie.

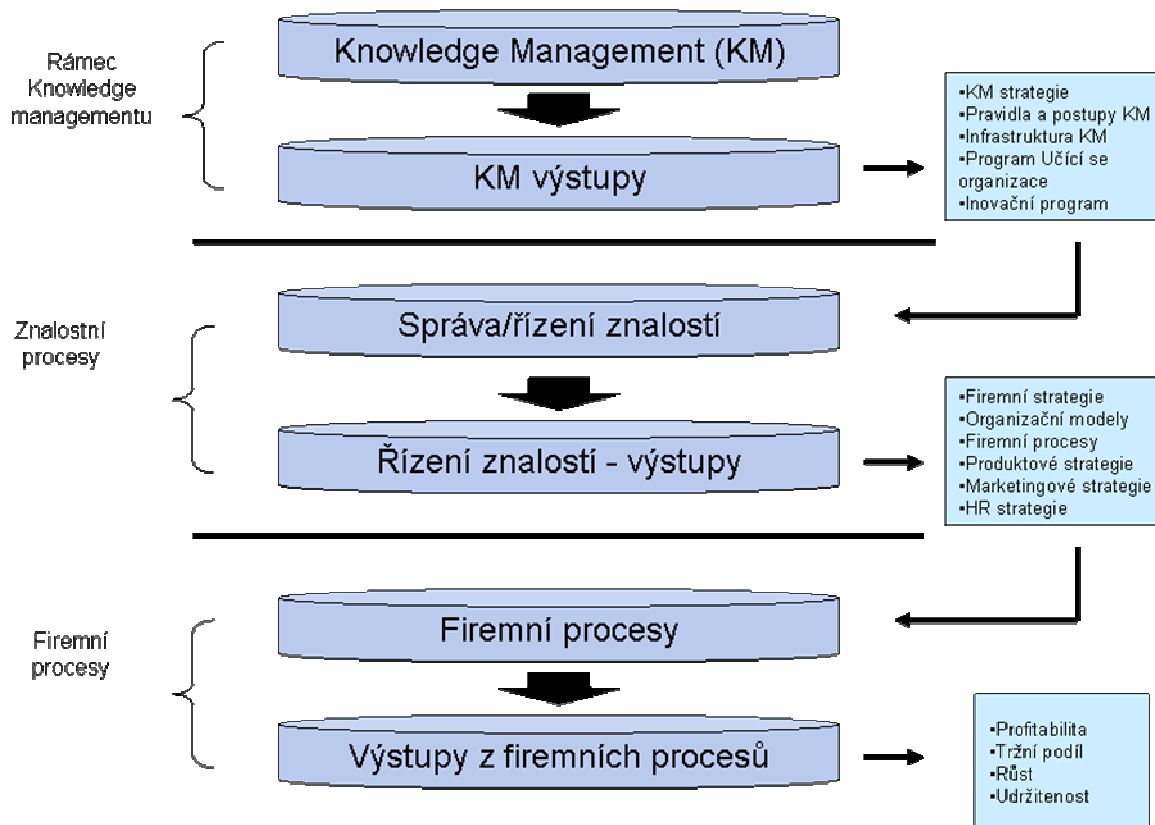
<sup>40</sup> Z anglického originálu: frequently asked question = často kladené otázky.

### 6.3. *Znalostní procesy*

Znalostní procesy jsou součástí ostatních klíčových procesů ve firmě. Znalostní procesy musí současně podporovat strategický směr i operativní cíle firmy. Tak jak naznačuje obrázek jedná se v podstatě o trojvrstvý model, který tvoří **základní strategický rámec knowledge managementu** ve firmě, který určuje **základní znalostní procesy**. Tyto procesy jsou součástí (přispívají k) **klíčových firemních procesů**.

**Základní strategický rámec** tvoří sada procesů, které jsou hybatelem knowledge managementu na úrovni strategického řízení firmy. Tyto procesy, resp. jejich výstupy, přímo neřídí, nevytváří ani neintegrují znalostní výstupy ve firmě, ale ovlivňují znalostní procesy. (Např. pokud KM zavede novou vyhledávací technologii, založenou na systematickém vyhledávání znalostních bází, pak se výsledky objeví ve zlepšení kvality předpovědácích procesů.). **Znalostní procesy** tvoří základ systému pro řízení znalostí, určují postupy, nástroje, technologie využívané v tomto systému. **Firemní procesy** definují klíčové postupy ve firmě. Tyto procesy znalosti potřebují a využívají je, ale neprodukují je ani neintegrují. Příklady výstupů jednotlivých vrstev jsou uvedeny v obrázku.

Obr. 12: Přehled nejčastějších informačních zdrojů v KM systému



Předmětem dalšího popisu v této kapitole je druhá vrstva tohoto modelu, znalostní procesy (procesy pro podporu správy a řízení znalostí). První vrstva je obsahem následující kapitoly Organizační a kulturní rámec. Třetí vrstva byla popsána v kapitole Řízení procesů.

### 6.3.1. Základní procesy

Základní procesy v systému pro řízení znalostí můžeme rozdělit do čtyř skupin: vytváření znalostí (tzv. *knowledge development* anebo *knowledge generation*), jejich zaznamenání (*knowledge capturing and storage*), organizace a klasifikace znalostí (*knowledge organization* anebo *knowledge codification*), a distribuce a přenos znalostí (*knowledge transfer* anebo *deployment of knowledge*).

#### Vytváření znalostí

Vytváření znalostí zahrnuje všechny aktivity, které přinášejí nové znalosti, a to buď jednotlivým pracovníkům, firmě nebo dané oblasti zájmu. Proces vytváření znalostí je zpravidla realizován jednotlivci. Úkolem organizace je poskytnout rámec,



podmínky a usnadnit tak vytváření nových znalostí. Nová znalost může být generována dvěma základními cestami: **vytvoření znalosti** (*exploration*) nebo **sdílení znalosti** (*exploitation*). Aktivita, ve kterých dochází ke vzniku nových znalostí jsou například: práce v neformálních komunitách/ týmech pro danou oblast<sup>41</sup>, sdílení nejlepších praxí<sup>42</sup>, akvizice zdrojů, v rámci výzkumu a vývoje, sdílení zkušeností z realizovaných postupů, adaptace na nové podmínky vně i uvnitř firmy, řešením problémů v týmech složených ze specialistů z různých částí firmy.

Jedná se zpravidla o aktivity, které probíhají **uvnitř organizace**, ale nové znalosti mohou vznikat i jako výsledek **interakcí s vnějším prostředím firmy**. Nové znalosti můžeme získat např. akvizicí nové firmy, nebo pronajímáním zdrojů (sponzoring vysoké školy nebo výzkumného centra), anebo fúzí.

☞ *TIP z praxe: Již jednou byla v práci zmíněna skupina GeneraliPPF Holding. Tato fúze dvou silných hráčů, firmy Generali (respektive jejich aktivit ve střední a východní Evropě) a skupiny PPF (finanční skupina p. Kellnera, jejíž součástí je i Česká pojišťovna, a.s.), je příkladem akvizice nových znalostí. V tomto případě se jednalo o znalosti a dovednosti skupiny PPF prokázané při expanzi na východní trhy (Rusko, Ukrajina, Kazachstán, atp.).*

## Zaznamenání znalostí

Zachycení znalostí obsahuje procesy, které organizují, skenují, pořádají znalosti poté co byly vygenerovány. Složitost tohoto procesu spočívá ve faktu, že každý **příjemce pracuje s komunikovanou informací individuálně**. Stejná informace, kterou komunikuje lektor své třídě, vygeneruje rozdílnou znalost u různých žáků na základě jejich zkušeností, asociací, jejich vlastní mapy znalostí. Davenport a Prusack [Davenport, Prusack 1998] identifikují čtyři základní principy kodifikace znalosti:

- Rozhodnutí jaké firemní cíle kodifikovaná znalost podporuje (definování strategického záměru). V praxi se jedná se o rozpoznání problému a identifikování jakému firemnímu cíli jeho vyřešení pomůže.

---

<sup>41</sup> Z anglického originálu: communities of practice = zájmové komunity.

<sup>42</sup> Z anglického originálu: best practice = nejlepší praktiky.

- Identifikování existujících znalostí, které jsou potřebné k naplnění tohoto strategického záměru.
- Zhodnocení existujících znalostí z pohledu jejich použitelnosti a možnosti zachycení.
- Určení prostředku vhodného pro zaznamenání znalosti a její distribuci.

Proces zaznamenávání znalostí může probíhat automaticky (např. archivováním diskuse na intrnetu, nebo přenesením údajů o účastnících školení), zčásti je závislý na vstupech od jednotlivých pracovníků firmy. Právě v těchto procesech je důležitá **podpora uživatelskou přívětivostí nástroje**, který tento proces podporuje. Znalost můžeme transformovat nebo zakomponovat do písemného formátu, můžeme ji uložit přímo do znalostní databáze. Znalost může být podpořena slovy, grafy, kódy, nebo jinak. Formát závisí na jejích uživatelích a příjemcích. Velkým rizikem je ztráta detailu, zejména u tacitních znalostí, které jsou těžko kodifikovatelné. Samotné nástroje však pro zaznamenávání nestačí. Bez kultury organizace, která podporuje i podněcuje sdílení znalostí a předchází personálním ztrátám, by byly tyto nástroje nepoužitelné.

## Organizace a klasifikace

Jen vytvářet a zaznamenávat znalosti nestačí. Nejde o to znalosti sbírat, ale o to jak výsledky **zprostředkovat ostatním zájemcům ve firmě** v komunikovatelné a snadně vyhledatelné formě. Proces organizace znalosti proto můžeme charakterizovat jako “překlad” do čitelného, pochopitelného a organizovaného formátu.

Klasifikace člení znalosti dle různých kritérií. Vždy je důležité při klasifikování znalostí **reflektovat pohled uživatele systému**. Přílišná klasifikace může také škodit, protože osobní “taxonomie” uživatele se nemusí protnout se strukturou užívanou systémem v systému. V [Wiig, 2004] jsou uvedeny čtyři klasifikace, které je možno použít pro kategorizaci znalostí ve firmě:

- **Procesní znalosti** jsou někdy taktéž známy jako nejlepší praktiky<sup>43</sup>, jsou důležité pro zvyšování efektivity firmy. Jejich klasifikace odpovídá členění procesů a podprocesů ve firmě.
- **Faktické znalosti** jsou základní informace o lidech a aktivitách. Jejich členění je dáno obsahem a může sledovat například organizační strukturu, tedy útvar, jméno pracovníka, název activity, jméno oddělení apod.
- **Katalogové znalosti**. Vlastníci těchto znalostí vědí, kde se co děje, kdo je kdo apod. Jejich klasifikace nejčastěji odpovídá Zlatým stránkám, nicméně vzhledem k častým změnám uvnitř firem, je nutné zajistit možnost dynamických změn.
- **Kulturní znalosti** jsou znalosti o tom, jak nejlépe “věci ve firmě dělat” z pohledu kultury firmy i politických a organizačních souvislostí. Jedná se o nepsaná pravidla a normy, které ve firmě fungují. Absence tohoto typu znalostí může vést k neefektivitě.

Speciální oblastí organizace znalostí jsou **znalostní mapy**. Znalostní mapy nám mohou posloužit nejen jako průvodce kde znalosti ve firmě máme, ale také které ze znalostí jsou dostupné. Jako základ pro znalostní mapy můžeme využít několik schémat. První se nabízí tzv. **fyzické schéma**, které se snaží identifikovat místo uložení. Mapuje tedy všechny databáze, adresářové struktury, systémy pro workflow dokumentů, a ostatní místa, kde je možno znalosti nalézt. Uživatelům rychle ukáže cestu k správným zdrojům, ale je spíše mapou architektury informačních technologií, než mapou znalostí firmy. **Kvalitativní schéma** se snaží zachytit téma informací, a ne místo jejich uložení. Témata mohou být členěna dle vnitřních funkcí firmy nebo procesů. **Funkční schéma** je tvořeno na základě organizační struktury a zpravidla není efektivní pro ty firmy, kde většina aktivit probíhá skrz více funkčních oblastí firmy. **Koncepční schéma** je nejužitečnější, ale také nejtěžší na přípravu a další údržbu. Toto schéma mapuje znalosti podle objektů, jako jsou zákazníci, zaměstnanci nebo témata firemních aktivit. Výhodou tohoto schématu je nezávislost na organizační struktuře nebo funkčních celcích.

## Distribuce znalosti a přenos

---

<sup>43</sup> Z anglického originálu: best practice.

Distribuce znalosti probíhá v každé firmě i bez sofistikovaného systému pro řízení znalostí. Jedná se o proces, ve kterém jsou znalosti v rámci organizace přenášeny mezi jednotlivci nebo týmy, a jsou absorbovány jejich prostřednictvím. Příkladem jsou vzdělávací programy, porady, diskusní fóra na Intranetu. Znalostní systém rozšiřuje způsoby distribuce o nové možnosti a současně zprostředkovává znalosti širšímu publiku, a to bez nutnosti fyzické přítomnosti.

Lidská vzájemnost je klíčovým faktorem přenosu znalostí, zejména máme-li na mysli, **přirozenou tendenci lidí udržovat si své vlastní znalosti bez jejich sdílení**. Tato tendence je většinou nevědomá, ve většině případů nastává kvůli ignorování důležitosti sdílení znalostí, nebo nedostatku času pro tento účel. Mezi nástroji, které motivují, můžeme zmínit výhody které nabízí dnešní technologie prostřednictvím videa, audia, intranetů, internetu, emailu, nebo neformální konverzace.

### 6.3.2. Typické služby systému – příklady

Na aktivity podporující znalostní systém se můžeme dívat i z jiného úhlu, jako na příklady transformace, konverze, přeměny či propojování, jejichž výsledkem je vytvoření znalosti, její kodifikace, klasifikace nebo distribuce.

Aby byl teoretický popis procesů podpořen konkrétními příklady z praxe, je možno uvést několik srozumitelných a konkrétních příkladů konverze a propojování z běžného života velké firmy:

- Konverze individuálních znalostí na všeobecně dostupné. Velmi typický příklad, jde o získávání znalostí od jednotlivců a jejich využití pro větší skupiny.
- Konverze dat na znalosti. Jedná se o explorativní získávání znalostí, dolování v datech, nalézání zajímavých znalostí v rozsáhlých databázích a databázových skladech, využití metod a nástrojů na bázi umělé inteligence a statistiky.
- Konverze textové informace na znalosti. Využívá inteligentních nástrojů založených na fulltextové technologii, spojení s metodami umělé inteligence, cílené prohledávání rozsáhlých archivů textů a firemních materiálů.

- Propojení lidí se znalostmi. Směrování konkrétního uživatele ke konkrétnímu typu znalostí na základě vytvořeného uživatelského profilu.
- Propojení různých typů znalostí. Automatické vyhodnocení obsahu jednotlivých znalostí, vytváření často i vícenásobných propojení mezi jednotlivými obsahově souvisejícími entitami znalostí.
- Vzájemné propojení lidí. Významným zdrojem znalostí je velice často jiný člověk – specialista. Různé nástroje umožňují sdílení znalostí mezi lidmi a jejich společné využívání znalostí expertů uložené v bázích znalostí, nástroje umožňující v případě potřeby kontaktovat nejvhodnější osobu.

## 6.4. Organizační a kulturní rámec

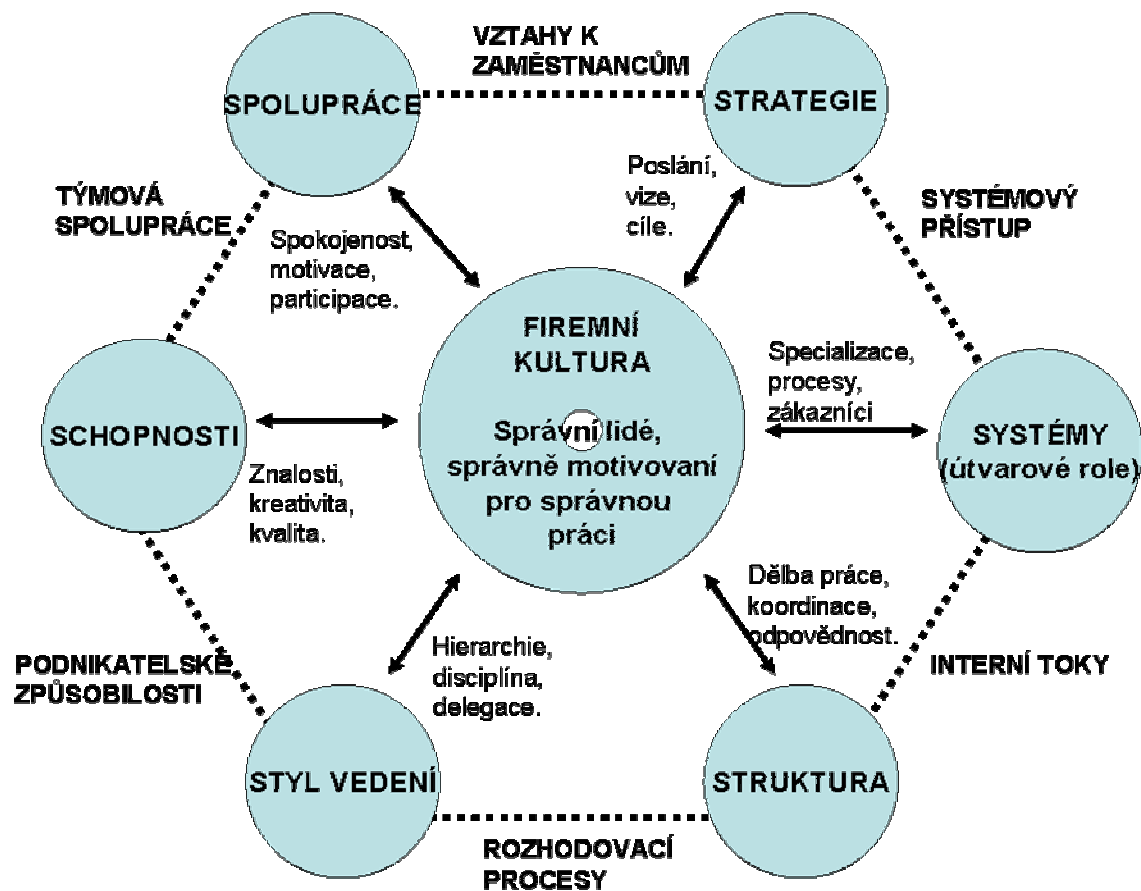
### 6.4.1. Firemní kultura

Jedním ze základních rámců pro znalostní systém, který může významně ovlivnit úspěch jeho implementace a ještě více jeho udržitelnost, je kultura firmy. **Firemní kultura je soubor nepsaných i kodifikovaných zásad chování vytvořený určitými zvyklostmi, základními hodnotami, přesvědčeními, prioritami, tradicemi a neformálními pravidly a také organizačními rolemi.** Kultura určuje, co je důležité, co se očekává, co se přijímá, čemu se dává přednost, co se toleruje, co se odměňuje a trestá a co je ve skupině tabu. Každá skupina nebo firma má svou jedinečnou kulturu .

Management firmy nemůže na vývoj firemní kultury působit přímo, může však ovlivňovat její stav. Firemní kultura je sociální fenomén, s jehož vlivem je nutno při implementaci systému pro řízení znalostí počítat.

Pro přiblížení pojmu firemní kultura může sloužit také tzv. „7S model firemní kultury“, který charakterizuje firemní kulturu sedmi slovy začínajícími na S: **schopnosti, spolupráce, strategie, systémy, struktura, styl vedení, stav firemní kultury** (viz firemní kultura v obrázku). Převzato z [Charvát 2006]. Ze schematické představy modelu je zřejmé, že pro zdárné fungování firmy je potřeba skloubit více aktivit.

Obr. 13: Model 7S firemní kultury organizace



Mezi firemní kulturou a řízením znalostí je vztah vzájemné podpory. Nejenže firemní kultura může podporovat znalostní management. Také efektivní práce se znalostmi ve firmě může podporovat její firemní kultura. Příklady této vzájemné podpory můžeme charakterizovat při detailnějším popisu jednotlivých „S“.

- **Systemový přístup** (systémy, procesy, strategie): V dnešní době často slyšíme, že základem pro firmu jsou definované procesy. Za základ pro úspěšnou firmu považují schopnost firmy proces měnit a přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu (např. vyšší efektivita) nebo měnícím se potřebám a preferencím klientů (např. rychlejší doba zpracování, využití internetu apod.). A právě v této oblasti může významně pomoci systematické předávání znalostí. Perfektní znalost potřeb pracovníků má zpravidla pouze část firmy. Ta, která s nimi přichází do každodenního kontaktu (např. obchodní zástupci). Na druhou stranu ti, kteří připravují nové produkty, řídí výrobní procesy mají kontakt se zákazníkem pouze

zprostředkovaný. Propojení znalostí obchodníků a odbornosti pracovníků marketingu nebo provozu může firmě přinést značnou konkurenční výhodu.

- **Týmová spolupráce (schopnosti, spolupráce).** Každý z nás byl někdy svědkem situace, kdy „vlastnictví“ unikátní informace přinášelo jednotlivci výhodu nebo benefit. Stejně tak to funguje i ve většině firem. Nejedná se zpravidla o manažerskou úroveň, ale jako příklad může posloužit pracovník ve výrobě. Být vlastníkem unikátní dovednosti nebo znalosti (řekněme „fígle“) mu přináší benefit – velmi často i finanční, protože variabilní odměňování dle výkonu je dnes velmi rozšířená metoda s cílem posílit produktivitu. Pokud dobře promyšleným systémem pro řízení znalostí dokážeme, že tento pracovník bude tuto znalost sdílet se svými dalšími 200-1000 kolegy, můžeme očekávat nárůst produktivity a tudíž finanční benefit pro firmu.
- **Podnikatelské způsobilosti (styl vedení, schopnosti).** Pojďme se ale podívat na situaci, kdy si pracovník není vědom, že je vlastníkem nějaké pro ostatní pracovníky nebo pro firmu zajímavé znalosti. Znalost je vázaná na pozici nebo odbornost, které se věnuje, takže ji nepovažuje za unikátní/potřebnou. Vhodná motivace, příklad a nástroj pro sbírání podnětů ho může dovést ke kolegovi, který tuto konkrétní znalost potřebuje.
- **Vztahy k zaměstnancům (spolupráce, strategie).** Po nedávné vlně, která sebou nesla na jedné straně důraz na efektivitu, snižování nákladů a na druhé straně kvalitu a spokojenost zákazníka, přišla další vlna, jejímiž hlavními atributy jsou nejen klientská spokojenost ale loajalita a inovace. Některé firmy si s tímto fenoménem ještě nedokáží poradit. Například proto, že jejich firemní kultura není takto zaměřena a nemají vybudovány žádné nástroje pro podporu inovativního přístupu. I zde může pomoci znalostní management. Nástroje, které používá k motivaci nebo sdílení znalostí a informací, synergicky (a automaticky) podporují snahy o zlepšení.

Proč je firemní kultura důležitým aspektem úspěchu při zavádění systému pro řízení znalostí? V současné době je za synonymum dobré firemní kultury považováno: zaměření se na **zájmy a potřeby zákazníků** (a samozřejmě akcionářů), **důraz a podpora inovací** a **orientace na výsledky**. Všechny tyto tři charakteristiky současně podporují realizaci znalostního systému a vytváří

prostředí a motivuje pro sdílení znalostí, motivuje k poskytování zpětné vazby, upřednostňuje zájmy týmu před jednotlivci, podporuje inovace a náměty ke zlepšení.

☞ *TIP z praxe: Fenomén firemní kultury nám může nás může inspirovat i při procesu realizace aktivit souvisejících s řízením znalostí. Firemní kultura, jak je zřejmé z popisu, vykazuje řadu shodných rysů s řízením znalostí (např. zasahuje do více činností ve firmě, klíčem k úspěchu je chování každého jednotlivce, nemůžeme ji přikázat, pouze podporovat). S přihlédnutím k tomuto faktu se můžeme inspirovat základními faktory úspěchu firemní kultury.*

*A jaké to jsou? Existence jasně vize a její převedení do jednotlivých konkrétních akčních kroků. Jasná formulace postupů prolínající všechny dotčené oblasti. A zejména: nositeli jsou řídicí pracovníci, proto management firmy musí jít svým chováním příkladem.*

#### 6.4.2. Organizační struktura

S firemní kulturou úzce souvisí druhý důležitý faktor, který významně ovlivňuje jak efektivně firma pracuje se znalostmi – organizační struktura.

Vytvoření organizační struktury bývá většinou výsledkem organizování.

Organizování se obvykle docílí uspořádáním jednotlivých prvků v ucelený systém, který dokáže realizovat strategii a cíle. Organizační strukturu charakterizuje několik základních atributů: mocenské postavení a vztahy mezi jednotlivými subjekty, uplatňování rozhodovacích pravomocí, způsob sdružování činností podle obsahové náplně, míra centralizace, strmost a počet hierarchických stupňů řízení, členitost.

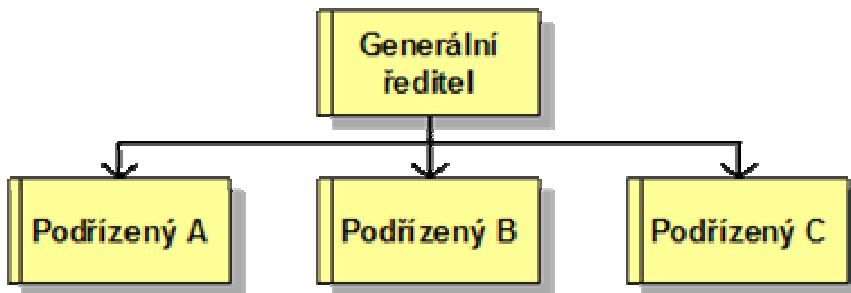
Organizační struktury můžeme rozdělit **na klasické a moderní**. Klasické organizační struktury jsou založené na dělbě práce a byrokratickém řízení. Moderní nebo netradiční organizační struktury obsahují pružné prvky tak, aby tyto struktury byly schopné reagovat na změny okolí.

Příkladem **klasické organizační struktury** je **liniová organizační struktura**. Je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Existují zde jednoznačné vazby mezi

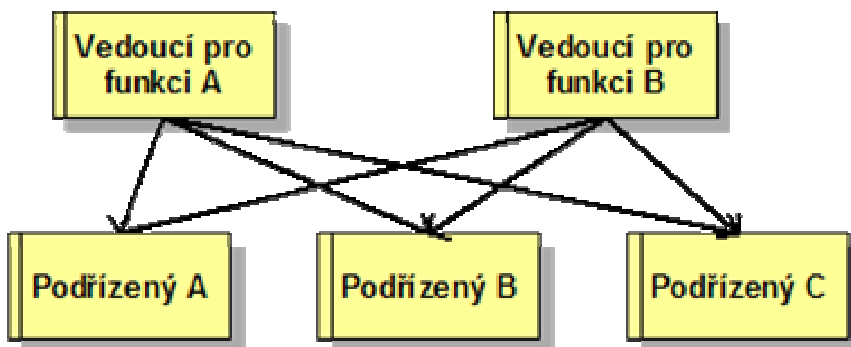


podřízenými a nadřízenými. Hlavní předností jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Dalším příkladem jsou **funkcionální organizační struktury**, které se vyznačují funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností.

Obr. 14: Liniová organizační struktura

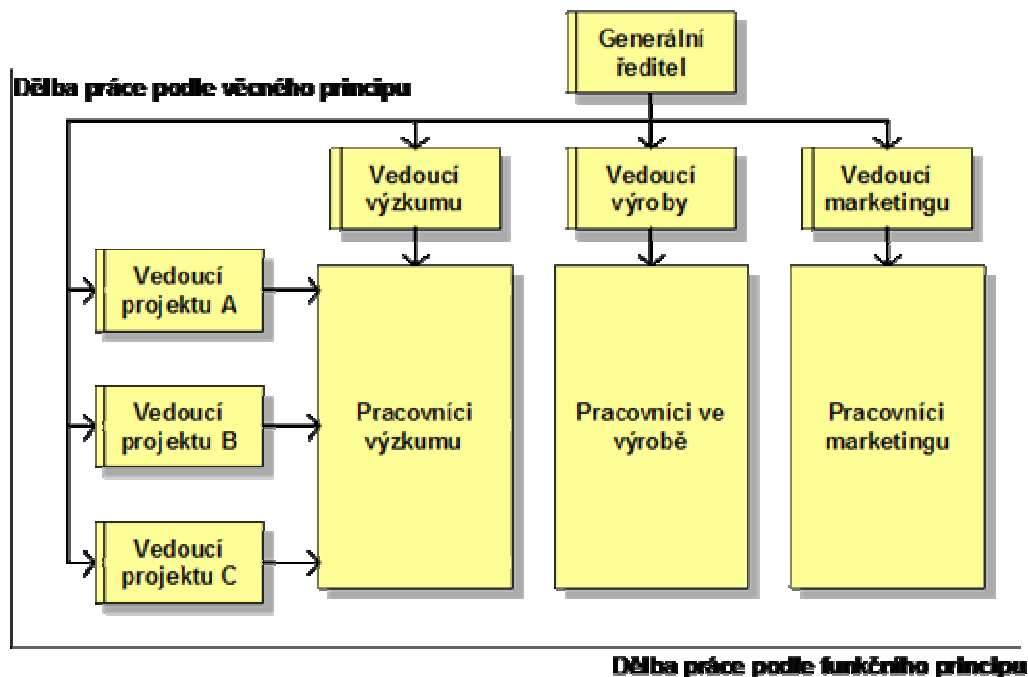


Obr. 15: Funkcionální struktura



Jako příklad moderních pružných organizačních struktur lze uvést: **programové struktury** uplatňují principy cílového programového řízení (využívají samoorganizačních a samořídících schopností jedinců a skupin), **projektové organizační týmy** vznikají především za účelem týmového řešení rozsáhlých úkolů nebo projektů do předem dané lhůty (vznikají převážně mimo organizační struktury, většinou z rozhodnutí odpovědného manažera za účelem vyřešení problému nebo úkolu) a **maticové organizační struktury** kombinují liniovou organizační strukturu spolu s cílově programovou strukturou řízení.

Obr. 16: Maticová struktura



V neposlední řadě organizačních struktur je skupina, která zahrnuje **moderní a netradiční struktury** jako **procesní struktura**, která je výsledkem zavádění procesního řízení a může být vyjádřena procesní mapou u menších podniků; **síťová organizace**, která je výsledkem použití moderních informačních a komunikačních technologií; anebo **virtuální organizace**.

Není možno jednoduše upřednostnit jeden typ organizační struktury. Záleží na více faktorech, které určují jaká organizační struktura je pro kterou firmu vhodná. Jinou organizační strukturu upřednostňují velké provozní firmy, jinou konzultační a projektové organizace.

Mezi výhody tzv. **moderních organizačních struktur lze uvést pružnost a možnost rychlé reakce na požadavky okolí**. Na straně druhé nevýhodou může být dvojitá podřízenost, následkem porušení zásady jediného odpovědného vedoucího. Taktéž tato struktura může vyvolávat boj o moc, a proto je důležité zvážit mocenské rozdělení a pravomoci mezi jednotlivými manažery.

Z pohledu managementu znalostí se právě **moderní organizační struktury (včetně uvedených netradičních) jeví jako vhodnější a efektivnější**. Lépe podporují vznik a práci s inovacemi. Na rozdíl od tradičních nejsou charakterizovány náchylností k nadbytečné byrokracii. Jsou dynamické a jejich manažeři nejsou zahlceni administrativou. Moderní struktury jsou jednoduché a

tudíž rychlé v reakcích. Mají také rychlejší schopnost učení se a malou závislost na zajetých kolejích dobře propracovaných rutinních postupů. Preferována je týmová práce a sdílení zdrojů (i znalostí) uvnitř týmu.

## 7. IMPLEMENTACE SYSTÉMU PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

V teoretické rovině rozlišujeme dvě základní implementační strategie znalostního managementu:

- **Kodifikační** – pracuje zejména s explicitními znalostmi. Tyto systémy ke své práci potřebují množství databází, které obsahují velké množství dat. Práce s těmito daty je pak základním prostředkem pro generování znalostí. Data jsou kombinována dle charakteru a potřeb konkrétních úkolů. Tato strategie je výrazně orientována na kvalitní informační systém (myšleno technologickou podporu).
- **Personalizační** – pracuje s tacitními znalostmi. Při budování tohoto systému je třeba se soustředit na budování kultury a klimatu podporujícího spolupráci, důvěru. Práce s expertními skupinami, diskuse uživatelů, budování tzv. lidských sítí je základním zdrojem pro generování znalostí.

V každé organizaci najdeme zdroje obou typů znalostí. Záleží na analýze k jaké strategii se přikloní. Samozřejmě i zde platí, že je třeba věnovat pozornost oběma dimenzím, i té pro nás „méně“ důležité v menším rozsahu. I když různé společnosti definují svoje strategie rozdílně, obecné postupy pro zavádění, ale taktéž překážky při rozdílných implementacích jsou shodné nebo velmi podobné.

### 7.1. *Výběr metodických rámců k implementaci*

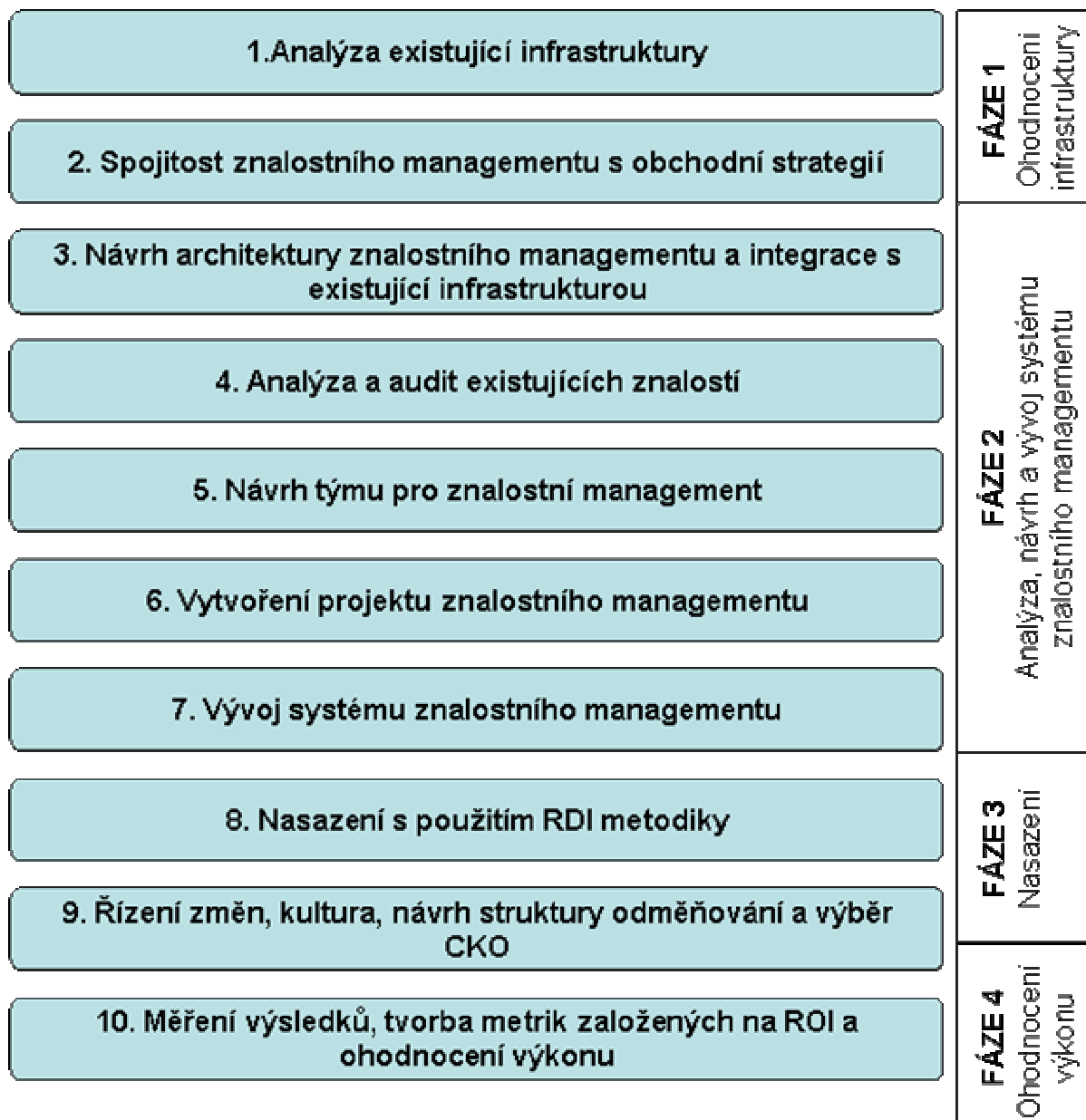
Při implementaci systému pro znalostní management je možno využít řadu metodik. V této práci jsou uvedeny 3 metodické přístupy k zavádění znalostního managementu. Jedná se o dvě metodiky z pera odborníků a vlastní postup navržený na základě zkušeností z realizace.

Výběr těchto metodik nebyl náhodný, jedná se o metodiky implementace, které jsou **zaměřeny na implementaci systému pro řízení znalostí**, vznikly za tímto účelem a jsou taktéž nadále rozvíjeny s důrazem na znalostní management.

## 7.2. Knowledge Management Toolkit A.Tiwany

Metodika A.Tiwanyho [Tiwany 1999] obsahuje 10 kroků rozdělených do 4 fází. Přehled kroků i fází je uveden na následujícím obrázku.

Obr. 17: Fáze a kroky KM Toolkitu



Aktivita realizovaná v prvním kroku – **analýza existující infrastruktury** – mají za cíl pochopit současný stav existujícího technologického řešení, využívání a stav informačních i znalostních zdrojů, míru jejich integrace do systému, stav a míru využívání dat v datových skladech atp. Na konci tohoto kroku bychom měli

porozumět existující situaci zejména v technologické infrastruktuře a jejím potenciálním využití.

Druhý krok – **sladění s firemní strategií** - znamená posun z oblasti záměru do přípravy. Příprava představuje provedení několika strategických analýz – například SWOT analýzy znalostního managementu ve firmě. Provedení těchto analýz umožňuje stanovit základní strategii v této oblasti a vede k rozhodnutí zda zaměření systému ve firmě bude spíše kodifikační nebo personalizační (viz charakteristika v úvodu této kapitoly).

**Porozumění stávající architektuře a návrh budoucího stavu** je hlavní náplní třetího kroku. Je třeba poskládat všechny prvky, které budou zajišťovat základní procesy od vytváření znalostí až po jejich opětovné použití. Při úvahách o budoucí technologické struktuře musíme posuzovat také náklady na jejich zavedení a tudíž vážit jejich přínos a hledat nejefektivnější kombinaci.

**Audit znalostí** ukáže jaké typy znalostí a jak využíváme. Znalosti si můžeme řadit dle jejich typů (procesní, faktické, katalogové, funkční) a současně identifikovat rozdíl mezi současným a plánovaným stavem znalostí ve firmě.

**Identifikace klíčových členů týmu** a také stakeholderů<sup>44</sup>, zjištění jejich potřeb a nastavení jejich očekávání. Vzhledem k tomu, že znalostní management je multidisciplinární a zasahuje do většiny činností (útvárů) firmy, práce v projektovém týmu by se měli účastnit zástupci ze všech těchto útvarů.

Sestavení základní architektury systému, výběr a definice jednotlivých komponent, nejen technologických, ale také procesních a organizačních je obsahem následující části: **vytvoření projektu znalostního managementu**. Tato část zahrnuje také projektové aktivity nutné pro úspěšnou implementaci – vyhodnocení přínosů a nákladů, harmonogram se stanovením milníků, nastavení pravidelné komunikace uvnitř i vně týmu.

Po vytvoření projektu následuje **vývoj systému znalostního managementu**. Zahrnuje detailní popis a funkční design jednotlivých vrstev systému, tak jsou uvedeny v kapitole Informační technologie a IT architektura: aplikační vrstva,

---

<sup>44</sup> Z anglického originálu: stakeholder = držitel vlivu, osoba která ovlivňuje dění v dané aktivitě nebo v daném prostředí

rozhraní, služby, taxonomie, řízení procesů, síťová infrastruktura, informační a znalostní zdroje.

Krok s názvem **nasazení s použitím RDI**<sup>45</sup> metodiky sestává ze dvou částí: pilotního projektu a vlastního nasazení. Jedním z podceňovaných kroků je právě pilotní projekt, respektive jeho výběr. Při jeho výběru musíme zohlednit fakt, že výsledky pilotního provozu musí být reprezentativní, pilotovaná oblast musí pokrývat co největší oblast rizik a musí být zřejmý finanční efekt. Cílem pilotního projektu je ukázat přínos, určit a izolovat chyby a otestovat celý cyklus systému a jeho rozsah, aby vlastní nasazení systému proběhlo bez komplikací.

Obsahem závěrečného kroku je **stanovení základním metrik projektu** a jejich pravidelné vyhodnocování. A.Tiwana navrhuje využívat pro měření vlivu znalostního managementu na výkon organizace například návratnost investic, balanced scorecard nebo benchmarking.

Autor zmiňuje, že tuto metodu je vhodné používat opakovaně a zajistit tím kontinuitu a rozvoj celého systému. Různé metody se liší a je zajímavé sledovat, jaká metoda je vhodná pro jaký typ implementace. Volbu metody může ovlivňovat také vyzrálость firemní kultury nebo úroveň technologické podpory.

**Metoda KM Toolkit je velmi vhodná pro implementaci kodifikační strategie** zaměřené více technologicky. Většina jejích kroků je zaměřena právě na technologickou infrastrukturu celého systému. Metoda je zpracována jako model, takže je velmi jednoduše „konfigurovatelná“ pro potřeby různých firem, které si ji mohou při realizaci přizpůsobit. Na druhou stranu velmi málo pracuje s ostatními prvky systému; technologii bere jako základ celého systému, ne jako nástroj. Dalším velkým nedostatkem je časování některých kroků. Například organizaci (včetně formování projektového týmu) řeší až v polovině kroků, dávno po zahájení analýz a přípravy prvních návrhů.

### **7.3. KM-Beat-It Model**

---

<sup>45</sup> Z anglického originálu: Results Driven Incremental methodology = metoda, která preferuje nasazení nového systému do firmy po částech s prioritou na ty části, které mají největší přínosy.

KM-Beat-It Model vznikl **na základě analýzy a identifikace nedostatků více metodik**. [Bureš 2005]. Návrh této metodiky byl vytvořen na Fakultě informatiky a managementu Hradec Králové. Jedná se o tzv. typovou metodiku z pohledu systémového inženýrství, kde metodika obsahuje posloupnost pravidel a zahrnuje řešení řešení úloh určitého charakteru (odpovídá z 50% na otázku “proč” a z 50% na otázku “jak”). **Tato metodika realizuje implementaci ve čtyřech základních fázích:** sestavení realizačního týmu, analýza výchozího stavu, tvorba znalostní strategie a realizace znalostních aktivit.

### 7.3.1. Sestavení realizačního týmu

Cílem této fáze je **získání podpory ze strany vrcholového** vedení, popř. vlastníků organizace ve prospěch zavádění znalostního managementu a vytvoření realizačního týmu.

Mezi základní činnosti této fáze můžeme počítat: vytvoření zájmu o znalostní management u vedení organizace, popř. vlastníků organizace, zvážení možností a schopnosti organizace vstoupit do procesu zavádění znalostního managementu, rozhodnutí o zavedení znalostního managementu do organizace, jmenování členů realizačního týmu z vrcholového vedení, zaměstnanců a odborné veřejnosti, zdůvodnění účasti jednotlivých členů týmu a stanovení jejich role a stanovení úvazku členů týmu na práci v realizačním týmu.

**Výstupem z této fáze by mělo být zejména rozhodnutí nejvyššího vedení organizace** o zahájení procesu a ochota deklarovat podporu tohoto procesu po celou dobu realizace. Dále by měl existovat seznam hlavních faktorů ovlivňujících předchozí rozhodnutí obsahující například studii proveditelnosti, informace z vnitropodnikového účetnictví, finančních analýz, výhledů a záměrů organizace. A v neposlední řadě musí na konci této fáze existovat seznam členů týmu a jejich rolí, velikost jejich zapojení do projektových aktivit a dohoda účasti v týmu s nadřazeným každého člena týmu.

### 7.3.2. Analýza výchozího stavu

Cílem druhé fáze je vytvořit ucelený **obraz o současném stavu organizace** ve vztahu k znalostnímu řízení a výčet silných a slabých stránek tohoto stavu.



Jako u předchozího kroku, následuje výčet základních činností v této fázi: vytvoření seznamu znalostních zdrojů, popis znalostí obsažených v identifikovaných znalostních zdrojích, definice znalostních procesů, analýza současného stavu znalostních procesů v organizaci, popis firemních procesů, zjištění současného stavu organizační kultury, vzájemné propojení předchozích výsledků a analýza silných a slabých stránek současného stavu v organizaci.

Výstupem z této fáze by měl být: **seznam znalostních zdrojů** (přehled stavu znalostních zdrojů organizace se stručnou charakteristikou znalostí v nich obsažených), **současný stav znalostních procesů** (přehled znalostních procesů a jejich aktuální status používání), analýza firemních procesů (popis existujících firemních procesů), popis organizační struktury (popis organizační struktury, její síly, hlavních organizačních hodnot, postojů a prosazovaných názorů, symbolů a vzorců chování) a analýza současného stavu vztahu organizace ke znalostnímu managementu.

### 7.3.3. Tvorba znalostní strategie

Cílem této fáze je **vytvoření znalostní strategie** podporující firemní strategii a určující jednotlivé znalostní aktivity, které budou podporovat dosažení organizačních cílů a cílů znalostního managementu.

V tomto kroku je zapotřebí realizovat tyto aktivity: definice požadovaného (cílového) stavu, srovnání požadovaného stavu a stavu současného a identifikace klíčových rozdílů, vytvoření seznamu aktivit znalostního managementu a jejich výběr, zpracování plánů a projektů, vytvoření znalostní strategie, stanovení metrik znalostního managementu a jejich vazby k systému podnikových metrik.

Klíčovým výstupem z této fáze **je znalostní strategie**, jejíž součástí musí být mmj. explicitně **vyjádřené cíle a vztah těchto cílů k celopodnikovým** cílům, seznam všech identifikovaných a následně vybraných aktivit, seznam a detailní popis jednotlivých činností a projektů a taktéž seznam metrik a indikátorů znalostního managementu, způsob jejich sledování a definovaný vztah k systému podnikových metrik.

### 7.3.4. Realizace aktivit znalostního managementu

Realizační fáze je závislá na rozsahu a obsahu znalostní strategie stanovené v předchozí fázi. Typickou aktivitou v této fázi je **realizace projektu, jmenování znalostního manažera**, školení pracovníků, osvětový program apod.

Kritickými faktory pro úspěšnou realizaci jsou spojeny s lidským faktorem a strategickým přístupem. Jejich výčet zahrnuje: nejvyšší vedení firmy, zaměstnance, projektový tým, existenci firemní strategie a existenci strategie pro oblast znalostního managementu.

### 7.3.5. Proč použít metodiku “KM-Beat-It”

Tato metodika vnímá důležitost organizační struktury a strategických směrů firmy na úspěšnost zavádění KM, **není orientována pouze na technologické aspekty systému**. Zohledňuje a pracuje s fenoménem firemní kultury. Celý proces zavádění a realizace znalostního managementu je úzce provázán s ekonomickými aspekty a cíli organizace. Metodika využívá existující a běžně dostupné nástroje, metody a techniky a je implementovatelná středními i malými organizacemi. Jsou zde využity oba přístupy k zavádění a realizaci: top-down a bottom-up<sup>46</sup>. V realizační části nenutí firmu k předem stanoveným aktivitám. Metodika nechává prostor pro vlastní výběr; uživatel není tlačěn k investicím, které nejsou nutné.

## 7.4. *Vlastní model – D.Parkosová*

Základní principy, které je potřeba respektovat při implementaci systému pro řízení znalostí a které jsou výsledkem zkušeností nasbíraných v roli projektového manažera znalostních systémů, jsou základem tohoto postupu. Pokud vycházíme z předpokladu, že většina firem již využívá jeden nebo více informačních systémů, je účelné **stavět na existujících zdrojích a systémech**. V rámci firmy většinou soutěží o balík finančních prostředků (provozních i investičních) více projektů a aktivit. **Identifikace benefitů a prokázání návratnosti investic** bývá často rozhodujícím faktorem při rozhodování o přidělení prostředků. Implementace

---

<sup>46</sup> Z anglického originálu: top-down = shora-dolu, bottom-up = zdola-nahoru.

systemu je dlouhodobá aktivita a je nutné neustále prokazovat účelnost řešení a oprávněnost investic. Vyplatí se proto investovat čas do **kvalitního projektového plánu** s definicí měřitelných milníků. Žádná aktivita ve firemním prostředí se neobejde bez podpory vedení. Časová investice věnovaná **vysvětlení cílů nejvyššímu vedení firmy** a popřípadě vtažení některého z členů vedení do realizace systému se vyplatí.

Na základě těchto principů lze stanovit seznam kroků nezbytných k úspěšné implementaci systému pro řízení znalostí.

#### 7.4.1. Identifikace cílů

V tomto kroku je zapotřebí realizovat tyto aktivity: definice požadovaného (cílového) stavu, srovnání požadovaného stavu a stavu současného a identifikace klíčových rozdílů, vytvoření seznamu aktivit znalostního managementu a jejich výběr, zpracování plánů a projektů, vytvoření znalostní strategie, stanovení metrik znalostního managementu a jejich vazby k systému podnikových metrik.

Klíčovým výstupem z této fáze **je znalostní strategie**, jejíž součástí musí být mmj. explicitně **vyjádřené cíle a vztah těchto cílů k celopodnikovým** cílům, seznam všech identifikovaných a následně vybraných aktivit, seznam a detailní popis jednotlivých činností a projektů a taktéž seznam metrik a indikátorů znalostního managementu, způsob jejich sledování a definovaný vztah k systému podnikových metrik.

#### 7.4.2. Příprava na změnu

System pro řízení znalostí je více než jen aplikace technologie. Implementace takového systému sebou nese změny v celkovém chování firmy, ve firemní kultuře. Nasazení technologického řešení bez předešlé **intenzivní komunikace s uživateli** (zaměstnanci) přináší velká zklamání. Přestože systém může obsahovat některé z „nátlakových“ technologií, klíčovým aspektem stále zůstává **schopnost a ochota zaměstnanců tento systém využívat**. Pouze velmi malá část změn, které proběhnou současně s realizací systému, je technické povahy. Také Davenport a Prusak konstatují, že dvě třetiny potíží vyžadují zásah do netechnické části systému [Davenport, Prusak 1998].

Úspěšná implementace systému pro řízení znalostí vyžaduje podporu managementu. Jedna z častých bariér při implementaci je, že v rámci organizace je primárně oceňován individuální výkon. V dnešní době může tento výkon významně ovlivňovat právě „vlastnictví“ informací nebo osobního know-how. V organizacích s rozsáhlejší organizační strukturou může tato bariéra existovat nejen mezi jednotlivci, ale také mezi organizačními jednotkami. Podpořit změny ve firemní kultuře, motivovat ke sdílení znalostí a informací, zapojit se aktivně do realizace systému, to jsou úkoly, kde je role manažerů nezastupitelná.

#### **7.4.3. Vytvoření týmu**

Dobře sestavený tým se silným vůdcem a s experty napříč organizací je nezbytná podmínka pro úspěšnou implementaci KM. V okamžiku, kdy je nastolen problém, strategické cíle implementace systému jsou definované, je možno nominovat experty, kteří mohou tento problém vyřešit. Jednoduše řečeno, je třeba si položit otázku: “Kdo v organizaci má tento typ znalostí? Kdo pracuje s těmito informacemi?”

Nominace dalších členů týmu je závislá na tom kdo? a v jaké organizační jednotce? je pověřen realizací systému a zda pokrývá celou firmu či jenom část. V žádném případě by v týmu neměl chybět personalista, projektový specialista, systémový integrátor, pracovník strategického plánování a samozřejmě knihovník či informační specialista. Ten by se měl zejména stát poradcem pro oblast kategorizace; má největší přehled o možných zdrojích, systémech i již dostupných aplikacích a může také pomoci při filtrování zdrojů – zejména externích, aby se předešlo informačnímu přehlcení. Jeho role při realizaci tudíž spočívá zejména v odborné pomoci při pořádání informačního/ znalostního obsahu systému.

#### **7.4.4. Provedení auditu znalostí**

Znalostní audit identifikuje zdroje znalostí požadované k vyřešení problému. Znalostní audit nemusí být dlouhý komplexní projekt, podstatě je třeba se koncentrovat na zodpovězení několika základních otázek: “Aby se vyřešil stanovený problém, které znalosti máme k dispozici a v jaké formě, které nám chybí, kdo je potřebuje a jak budou tyto znalosti používány?” Pro zodpovězení

těchto otázek je třeba relevantní informace a znalosti strukturovat. To se děje **vytvořením znalostní mapy**. Znalostní mapa prezentuje celý obrázek znalostního kapitálu organizace a je základem pro vytvoření klasifikace znalostí.

Nejčastější chybou je limitovat znalostní audit na katalogizaci již existujících explicitních znalostí (nebo informací). Tým má za úkol identifikovat také všechny další znalosti (tacitní), které dosud nebyly identifikovány. Problém identifikace tacitních znalostí lze vyřešit za pomoci expertů v daných oblastech.

#### 7.4.5. Určení klíčových aspektů řešení a návrh architektury

Určení klíčových aspektů celého systému je individuální záležitostí každé firmy. Předtím než začne "stavět architekturu" systému, měla by si firma zmapovat klíčové potřeby v oblasti knowledge managementu. Ačkoliv jednotlivé systémy managementu znalostí se od sebe mohou lišit – stejně tak jako např. organizační uspořádání jednotlivých organizací - mnoho základních rysů musí mít společných. Jako příklad je možno uvést tyto:

- Otevřenost a přenositelnost: Systém managementu znalostí z definice sjednocuje existující úložiště znalostí. Proto je nutné, aby řešení, které bude používáno bylo dostatečně otevřené a umožňovalo integraci různých protokolů a aplikačních rozhraní jako jsou *GroupWare*, e-mail, *document management* systémy nebo různé typy úložiště dat.
- Přizpůsobitelnost: Všechny organizace – a velké zvláště – preferují na míru šitý systém managementu znalostí. Systém navíc musí umožnit vytvářet různá rozhraní – i ve formě šablon - pro různé uživatelské skupiny např. pomocí html či php nástrojů.
- Měřitelnost: Měřitelnost je zásadní atribut pro vyhodnocení efektivnosti a úspěšnosti nasazení systému. Jedině pomocí kvantifikace a průběžného hodnocení výsledků může organizace určit, zda systému vykazují požadovaný efekt.
- Bezpečnost: Zatímco v tradičních systémech je velmi často správce aplikace tím, kdo poskytuje přístup těm, kteří potřebují konkrétní informace, aplikace knowledge managementu se zaměřují spíše na maximalizaci přístupných dat, resp. znalostí. Přesto musí tyto systémy poskytovat

bezpečnou ochranu jak datům, která jsou v nich uložena, tak uživatelům, které je využívají.

Na základě výsledků auditu a zmapování potřeb firmy přistoupíme k návrhu architektury celého řešení. Nejedná se pouze o architekturu technologického řešení, ale také o návrh procesů, organizačního uspořádání a kompetencí, motivačních prvků v systému, integrovaných informačních i znalostních zdrojů.

#### 7.4.6. Vytvoření stavebních kamenů (milníky)

Jak již bylo řečeno, realizace systému pro řízení znalostí je dlouhodobý proces. Pro každou fázi tohoto procesu je třeba **stanovit milník, který je měřitelný** a přináší firmě okamžité benefity. Vytváří se tím vlastně stavební kameny, které jsou specifickou částí řešení; např. v případě dočasného pozastavení realizace z důvodu nedostatku finančních prostředků dokáží dlouhodobě přinášet úspory. Tato etapa v sobě zahrnuje také přípravu projektového plánu, jeho harmonogramu, stanovení měřitelných cílů, identifikaci rizik a návrhů jejich eliminace.

#### 7.4.7. Implementace a kontrola.

Pro vlastní implementaci navrhuji využít základní principy projektového řízení (viz další kapitola) s klíčovým důrazem na komunikaci a zapojení uživatelů přímo do projektu.

#### 7.4.8. Zajištění dlouhodobé udržitelnosti systému

Pro udržení a další rozvoj systému je potřeba věnovat se zejména dvěma oblastem. První zmíněnou oblastí je **zapojení všech pracovníků**. Na naplňování obsahu znalostí se musí významně podílet právě sami zaměstnanci. Proto je třeba nejen vytvořit technologické prostředí pro to, aby bylo možno znalosti sdílet, ale důležitou roli hraje také aktivní práce s lidskými zdroji. Je třeba zaměstnance naučit a učit sbírání a sdílení znalostí, motivovat je, aby se systém neustále posiloval a udržoval živý.

Počáteční nadšení vždy vyvrchává a proto druhou oblastí jsou aktivity spojené se **zajištěním neustálého rozvoje systému**. Každý systém je živý organismus, který musí neustále reagovat na změny ve vnitřním i vnějším prostředí. Rozvoj systému podpoříme vytvořením formální struktury (např. jmenováním manažera pro řízení

znalostí, vznikem útvaru pro řízení systému), motivací na další rozvoj (klíčoví uživatelů mají rozvoj systému navázány na finanční motivaci) nebo vytvářením neformálních skupin podporujících práci v systému (komunity znalostních pracovníků).

## **7.5. Využití projektového řízení**

Osobní zkušenost z implementace několika systémů potvrzuje, že právě oblast **projektování informačních systémů je řešena formou projektové, ne liniové aktivity**. Důvodem pro toto řešení je především komplexnost a dynamičnost zajištění projektových výsledků. A taktéž praktický důvod „jednoho balíčku“ finančních prostředků na realizaci projektů ze všech oblastí firemního života.

Při projektování informačního systému vstupuje do hry hned několik útvarů, které jsou zpravidla řízeny a liniově začleněny v různých organizačních větvích – např. IT technologie, personální zajištění, vzdělávání (nutnost školicích aktivit souvisejících s novým informačním systémem), procesy provozního zajištění apod. Tyto liniově oddělené útvary je však zapotřebí **koordinovat se všemi ostatními projektovými i liniovými aktivitami**. Musíme také velmi aktivně zajišťovat jejich efektivní reakci na změny vynucené změnou podmínek ve všech organizačních „složkách“ a průřezově monitorovat stav prací a rozhodovat o případných úpravách.

Definici projektu nám poskytuje celá řada autorů, pro účely této práce jsem využila definici z normy ČSN ISO 10006 [ČSN ISO 10006], která projekt popisuje jako **“jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.”** Z této definice vyplývá, že projektem může být jakákoliv činnost zaměřená na dosažení specifických cílů. Tato činnost může být naprosto triviální, ale i velmi složitá. Abychom mohli tuto činnost nazývat projektem, musí splňovat následující kritéria: jsou stanoveny cíle a k nim navrhnuté metriky pro posouzení jejich splnění; projekt musí mít výstup, který splňuje požadavky zákazníků projekt;

projekt zahrnuje celou řadu vzájemně ovlivňujících aktivit; vyžaduje týmový přístup; má jasně určený počátek a konec; má omezené zdroje; aktivita v projektu má „jedinečný“ (myšleno neopakující se) charakter.

Pokud zvážíme uvedené charakteristiky projektu, je zřejmé, že **implementace systému pro řízení znalostí je “kandidátem” na projektové řízení.**

Na závěr je doplněno shrnutí zásad, které je účelné při projektování informačního systému respektovat. První zásada je **cílovost**; umět definovat cíl a neztratit ho ze zřetele po celou dobu realizace projektu/řešení. Další zásadou je **reálnost a účelnost**. V praxi je možno tuto zásadu podpořit např. vypracováním rozborů studie proveditelnosti, nebo analýzou řešení v jiných firmách/institucích. Následuje **systemovost**. Projekt je nutné chápat jako množinu prvků a vazeb mezi nimi. Fázování do etap, které vždy končí končí předložením stanovené dokumentace a rozhodnutím o pokračování/ změnou/ zastavení projektu je projevem snahy o **postupné řešení**. Zejména v rámci větších firem je vhodné uplatňovat zásadu systematickosti a vyvážené komunikace. Používání jednotného postupu v rámci jedné firmy (formalizace, standardizace, unifikace) a jednotná a jednotící komunikace podpoří úspěch projektu.

## 7.6. Rizika při implementaci KM

Rizika, která čekají na firmy při implementaci jsem rozčlenila dle rámců používaných při definici a vyhodnocení projektů. Současně jsou uvedena opatření, která mohou riziko eliminovat.

*Tab. 6: Typologie rizik při implementaci knowledge managementu a nástroje pro jejich eliminaci*

<i>Rámec</i>	<i>Rizika</i>	<i>Eliminace rizik</i>
Cíle	Příliš komplexní cíle Vágně stanovené cíle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Postupovat po etapách</li> <li>▪ Pro každou etapu stanovovat dílčí cíle</li> <li>▪ Definovat reálné a měřitelné cíle</li> </ul>
Věcný,	Nejasný věcný rozsah	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vytvořit celkový strategický</li> </ul>



časový a finanční rozsah	Příliš technické pojetí Vybočení z časového rámce	rámec <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměřit se na informační a znalostní řetězec, ne jen technologické řešení</li> <li>▪ Ohradit do přesného časového rámce jednotlivé kroky</li> <li>▪ Analyzovat přínosy a náklady každé etapy</li> </ul>
Řízení	Ztráta jasného vedení Neřízený přenos a sdílení informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Uzákonit” organizaci projektu s definovanými rolemi a odpovědnostmi</li> <li>▪ Stanovit a pravidelně informovat skupinu klíčových osob</li> <li>▪ Využít postupů projektového řízení</li> </ul>
Očekávání a měření dosažení cílů	Nedosažení stanovaných cílů Nemožnost vyhodnotit úspěšnost/neúspěšnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informovat pravidelně o úspěších implementace</li> <li>▪ Zjišťovat zpětnou vazbu na dosažený stav</li> <li>▪ Pravidelně sledovat a vyhodnocovat stanované cíle</li> </ul>

## 7.7. Jak měřit úspěch

I když je princip znalostního managementu postaven na nehmotných aktivitách, nemusí to nutně znamenat, že jeho cíle a benefity nejsou měřitelné. Inspirující maticí pro sledování úspěšnosti znalostního managementu ve firmě jsem našla ve zdroji [Buckowitz, Williams 1999] a uplatnila v rámci projektu v České pojišťovně pod názvem *Intangible Asset Monitor*.

Tab. 7: Návrh parametrů pro měření úspěšnosti knowledge managementu

	EXTERNÍ STRUKTURA	INTERNÍ STRUKTURA	KOMPETENCE (lidé)
--	-------------------	-------------------	-------------------

	(zákazníci)	(organizace)	
RŮST A OBNOVA	Růst tržeb Zákazníci zlepšující image	Zákazníci obohacující organizaci  Tržby z nových produktů	Průměrné roky praxe Zákazníci zlepšující konkurenceschopnost  Růst profesionální kompetence  Experti s dalším vzděláním
EFEKTIVITA	Tržby na zákazníka	Prosazování admin. pracovníků  Tržby na pracovníka	Přidaná hodnota na experta  Přidaná hodnota na pracovníka
STABILITA	Opakované objednávky  Pět největších zákazníků	Fluktuace pracovníků  Služební věk pracovníků  Podíl nových pracovníků	Fluktuace expertů  Služební věk expertů  Medián věku všech zaměstnanců

Během implementace projektu v České pojišťovně, a.s. byly identifikovány základní měřitelné parametry, které sloužily jako podklad pro vyhodnocení projektu, ale současně jako kontrolní parametry během implementace.

- **Zvyšování efektivity, redukce nákladů:** Sdílení nejlepších praktik nebo sdílení zkušeností vede ke zkrácování doby na vyřízení klientského požadavku, eliminaci zbytečných kroků v procesu, prevenci vzniku chyb a opakování činností.
- **Výnosy ze znalostních aktiv firmy:** Sdílení znalostí napříč firmou pomáhá při identifikaci nových příležitostí na trhu, zrychluje reakci firmy na události ve vnějším prostředí firmy, dává firmě náskok před konkurencí.
- **Zvyšování hodnoty produktů a služeb firmy:** Znalost potřeb zákazníků umožňuje předhonorovat konkurenci v nabídce, ušít služby na míru, správně segmentovat svoji nabídku.

- **Lepší adaptabilita organizace:** Týká se zejména oblasti informací a znalostí o konkurenci a trhu. Firma dokáže rychleji reagovat a získat tak konkurenční výhodu.
- **Redukce nákladů:** Čas, který pracovníci ušetří při hledání informací nutných k jejich práci, se díky uživatelsky přívětivému systému zkrátí.
- **Redukce *time-to-market*<sup>47</sup>:** Předávání znalostí mezi jednotlivými odděleními ve firmě, podpora inovací redukuje čas na klíčové inovativní procesy.

## **7.8. Co ve firmách brání úspěšné implementaci KM?**

V této kapitole jsou zpracovány **dva pohledy na překážky, se kterými se firma při realizaci systému pro řízení znalostí, nejčastěji setkává.** První pohled je prezentován na základě vlastních zkušeností, druhý je zpracován z odborné literatury.

**Vlastní zkušenost** formulovala několik základních oblastí, které mohou být označeny jako překážka při realizaci. Samozřejmě to neznámá, že vždy musí nastat. Záleží na mnoha faktorech, nicméně časová investice a úsilí odpovědného manažera bude efektivnější, pokud si tyto oblasti pohlídnou. V první řadě je to vlastní **identifikace znalostí** v organizaci. Analýza, která má identifikovat informace a znalosti využívané v organizaci, je většinou orientována více na technologii. Výsledkem je pak detailní popis informací a dat, ale na znalosti a zkušenosti „v hlavách“ zaměstnanců se často zapomíná. **Třídění znalostí** může být také problémovou oblastí. Zpravidla organizace disponuje velkým množstvím dat a je nutno třídit dle více hledisek. Výběr a sled těchto hledisek (kategorií) by měl probíhat v co nejširším fóru, aby odpovídal předpokládanému pohledu většiny uživatelů systému. Jak již bylo uvedeno v mnohých předchozích kapitolách, cenným zdrojem jsou tzv. skryté znalosti. Jak motivovat pracovníky k jejich sdílení, jak je zychytit? Oblast práce se **skrytými znalostmi, zkušenostmi**, charakterizuje několik specifik. Většinou se jedná o málo strukturovaná sdělení. Jejich majitelé navíc mohou pociťovat ztrátu výhody, omezení vlivu nebo ohrožení bezpečně

pozice, pokud je budou sdílet s ostatními, popř. rivalitu. Je nezbytné podporovat atmosféru sdílení, motivovat (finančně i nefinančně) k předávání zkušeností a současně vytvořit nástroje, které vybízí a ne komplikují toto sdílení (přehledné jednoduché formuláře, pravidla pro práci ve skupině, porady atp.). Když už byla zmíněna motivace ke sdílení znalostí, je vhodné věnovat se ještě jednomu aspektu; **využití sdílených znalostí**. Nestačí jen zaznamenávat znalosti, je třeba je umět dále využívat. V odborné literatuře se tento jev často vyskytuje pod heslem „od hromadění ke sdílení“. Stejnou pozornost jakou věnujeme sběru znalostí, musíme věnovat také možnostem, jednoduchosti a přívětivosti jejich využívání. Důraz na srozumitelnost systému, přehlednost kvalifikace (například za použití znalostních map), a propojením na základní systémy v organizaci jsou klíčem pro posilování využitelnosti systému. Poslední, ale v žádném případě nejméně důležitá oblast, je udržování aktuálnosti. I když se podaří implementace systému, pro KM manažera práce nekončí, je třeba neustále přemýšlet o dalším rozvoji. Téma, které v průběhu implementace není klíčové, ale stává se jím později je otázka hlídání **kvality a aktuálnosti informací** v systému. Kvalitou je obvykle myšlena využívanost jednotlivých příspěvků, ale kritériem mohou být i jiné atributy. Aktuálnost se může zdát jako triviální problém k vyřešení, ale i zde je místo pro práci odborníků v oblasti práce s informacemi. Typické otázky, které v této oblasti vyvstávají jsou: mám vyřadit dva roky starý dokument pokud za něj nemám náhradu? Mám korigovat obsah v příspěvcích pokud jsou v nich protichůdné názory? S většinou těchto otázek může pomoci dnešní technologie, které umožňují přiřazovat k příspěvkům různá hodnotící kritéria a pomoci tak uživatelům v orientaci ohledně kvality.

Co brání úspěšné implementaci znalostního managementu je častým tématem v odborném tisku. Pro srovnání uvádím jiný přehled [May 2008], který i když je řazen v jiné logice, má obsahově s překážkami uvedenými na základě vlastní zkušenosti, velký průnik.

- **Kultura.** Kultura je mocným nástrojem, který je podceňován i přeceňován. Kultura, která nepodporuje spolupráci, otevřenou komunikaci, nemotivuje

---

<sup>47</sup> Z anglického originálu: time-to-market = čas nutný k uvedení nového produktu/služby na trh.

ke sdílení zkušeností a dobrých nápadů výrazně komplikuje implementaci, popř. ji posouvá do čistě technologického pojetí znalostního systému.

- **Syndrom „znalosti mají moc“.** Nebezpečí tohoto syndromu souvisí jak s výše zmíněnou kulturou, tak s organizačním uspořádáním organizace. Významně více napomáhá tomuto syndromu tzv. liniové, funkcionální uspořádání.<sup>48</sup>
- **Systémy odměňování.** Mezi systémy odměňování můžeme počítat jak finanční tak nefinanční motivaci. Obě lze použít pro podporu sdílení informací a znalostí, pokud možno jako měřitelný prvek.
- **Nepochopení.** Souvisí s vydáváním systému pro řízení znalostí za technologickou záležitost, která se týká zejména IT útvarů.
- **Zahlcení informacemi.** Řídit znalosti (i informace) znamená zpřístupnit správné informace správným lidem ve správný čas, nejdená se o zahlcování všech pracovníků všemi informacemi, které má systém k dispozici.
- **Čas.** Pod tlakem efektivity a růstu produktivity dochází k velkému tlaku na výkon jednotlivců. Mají ještě čas na sdílení zkušeností nebo inovativních nápadů?

---

<sup>48</sup> Liniové, funkcionální uspořádání je postaveno na direktivním řízení shora dolů. Horizontální spolupráce je omezená, většina úkolů i problémů se řeší po vertikální ose.

## 8. PŘÍKLADY ÚSPĚŠNÝCH IMPLEMENTACÍ

### 8.1. Oceněné firmy = velké firmy

Implementace systémů **znalostního managementu je zatím výsadou zejména velkých firem, často nadnárodních korporací**. Firma Teleos pravidelně odměňuje ty nejlepší; firmy, které jsou hodny obdivu.<sup>49</sup> A právě do tohoto žebříčku se v posledních letech nepropracovala žádná firma z oblasti malých a středních firem.<sup>50</sup>

V roce 2006 byly oceněny výhradně firmy z kategorie velký podnik<sup>51</sup> [Teleos announces... 2006]. Celkovým vítězem se odruhé podruhé v řadě stala firma Toyota. Ostatní ohodnocené firmy byly (uvedeno v abecedním pořadí): *Accenture, Apple Computer, BHP Billiton, Buckman laboratoriem, Dell, Ernst & Young, Fluor, Google, Hewlett-Packard, Honda Motor, McKinsey&company, Microsoft, Novo Nordisk, PricewaterhouseCoopers, Samsung Group, Sony, Tata Group, 3M, Unilever* .

Co se týče oblasti podnikání, převažují firmy poskytující **konzultačně-poradenské služby** (*McKinsey&company, Accenture, Ernst&Young*), firmy věnující se **informačním technologiím** (*Microsoft, Dell nebo Hewlett-Packard*), dále najdeme několik firem bících v oblasti automobilového nebo motocyklového průmyslu (*Honda, Toyota*) a také přední výrobce elektroniky (*Samsung, Sony*). V menší míře jsou zastoupeny: zástupce těžkého průmyslu (těžařství – *BHP Billiton*), nadnárodní korporace poskytující inženýrské služby (*Fluor*) a také reprezentant z oblasti zdravotnictví (*Nova Nordisk*).

Seznam oceněných firem se v roce 2008 příliš nezměnil [Teleos anouces... 2008]. Stejně jako v roce 2007 se vítězem stala firma *McKinsey&company*. Nováčkem se stala firma Schumerger z oblasti energetiky. Svoji pozici posílili internetové firmy (*Google* a nově také *Wikipedia*) a taktéž naftařské společnosti (*Royal Dutch Shell*

---

<sup>49</sup> Z anglického originálu: Global most dmired knowledge enterprise.

<sup>50</sup> Dle typologie podniků za malý a střední podnik považujeme takovou firmu, která má méně než 250 zaměstnanců a roční obrat méně než 50 milionů Euro.

<sup>51</sup> Dle typologie podniků za velký podnik považujeme takovou firmu, která má více než 250 zaměstnanců a roční obrat více než 50 milionů Euro.

a BP).

Pro inspiraci je zajímavé uvést jak jsou tyto firmy vybírány. Nezávislá výzkumná firma Teleos osloví 500 mezinárodně uznávaných odborníků na znalostní management a zástupců nejvyššího vedení vybraných firem. Tato porota ohodnocuje nominované firmy v 8 klíčových výkonnostních ukazatelích:

- Vytvoření znalostně-orientované firemní kultury.
- Kvalita znalostních pracovníků (specialistů).
- Dodávání znalostních produktů/řešení
- Maximalizace firemního intelektuálního kapitálu.
- Vytvoření prostředí pro sdílení znalostí.
- Vytvoření „učící se organizace“.
- Dodání hodnotové nabídky klientovi na základě znalosti jeho potřeb.
- Využití firemních znalostí ke zvyšování hodnoty pro akcionáře.

## **8.2. Příběhy úspěšných firem**

Pravidelný měsíčník Knowledge management review uveřejňuje příklady úspěšných implementací, které mohou posloužit jako inspirace.

### **8.2.1. Unilever**



**Unilever** mapuje roli znalostí v celém řetězci tvorby hodnot. Celý proces od sázení brambor až po výrobu plechovky polévky se popíše a charakterizují se v něm klíčové znalostní prvky. Cílem zde je zjistit, v kterých bodech proces obohacuje sumu užitečných znalostí. Nakonec se kladou otázky: V kterých bodech je účelné vložit do procesu dodatečné znalosti? Jak může Unilever lépe vyvážit vývoj a výzkum v globálním měřítku?

### 8.2.2. ICL

**ICL** měla strategii transformovat se z výrobce počítačů na dodavatele služeb v oblasti informačních technologií. Firma nyní přebudovává celou svou infrastrukturu jak technologicky, tak i fyzicky (bourají se stěny kanceláří manažerů včetně šéfa celé firmy). V této firmě si uvědomili, že všechny dosavadní znalostní systémy se orientovaly na podporu rozhodování a činnosti top managementu. Ve skutečnosti znalosti jsou nejužitečnější, jsou-li k dispozici v přítomnosti zákazníků, podporují-li pracovní činnost a rozhodování těch lidí, kteří přímo jednají se zákazníky. Další zkušenost z této firmy: jestliže se nám podaří vyhnout se duplicitám v investicích do vzdělávání a nebudeme-li dělat stejné chyby znovu a znovu, pak se sdílení znalostí bohatě vyplatí.

### 8.2.3. Royal Dutch Shell



Podle zkušeností z Royal Dutch Shell management znalostí má naději na úspěch, jestli že se soustředí na klíčové podnikatelské a řídicí otázky, které zajímají více lidí. Problém této firmy je v tom, že odborníci jsou často rozptýleni do po vrtných plošinách po celé zeměkouli. Aby je bylo možno efektivně a rychle spojit, Shell buduje vzájemně propojenou síť pracovišť vybavenou technikou, softwarem, i potřebnými datovými bázemi s možností účelové specializace.

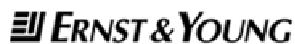
### 8.2.4. Trivium



Francouzská softwarová firma Trivium se pustila do řešení problému společného všem větším organizacím: Jak si můžeme osvojit to, co už máme? Jinak řečeno jak lze systematicky zachytit a uspořádat pro účely využití to, co je v podnikových databázích a co je dostupné na internetu? Její systém Umap představuje jednoduché a uživatelsky zajímavé řešení. Uživatel zadá pojem a Umap prohledá dostupné datové zdroje a sestaví přehled ve formě mapy o všech dokumentech, kde se dané slovo objevuje. Uživatel se pak může podívat na mapu z různých perspektiv (jinou perspektivu zvolí odborník, jinou začátečník).



### 8.3. Ernst & Young –případová studie<sup>52</sup>



Quality In Everything We Do

Ernst & Young je poradenská společnost, která působí ve více než 140 zemích a která poskytuje služby ve 3 základních oblastech: oblast účetnictví a auditu, daňového poradenství a transakčního poradenství.

Mezi hlavní devizu řadí kvalitu poskytovaných služeb založené **zejména na vysoké odbornosti zaměstnanců**. Aby dokázala dlouhodobě tento předpoklad naplňovat zavedla v celosvětovém měřítku řadu opatření směřujících na profesní rozvoj zaměstnanců a kontrolu kvality (včetně dodržování příslušných standardů a norem). Tato opatření se promítají (a naopak) do obalsti Knowledge Managementu. Potvrzením, že aktivity Ernst & Young v této oblasti jsou na vysoké úrovni, bylo mimojiné I ocenění “Best Management of Knowledge” udělené v říjnu 2005 od organizace Managing Partners´ Forum.

#### 8.3.1. Výchozí stav a cíle

**Jako u většiny firem, které se orientují na služby, jsou hlavním kapitálem lidé.** Základní úkol knowledge managementu můžeme definovat jako “dodat správné informace správným lidem ve správný čas” anebo explicitněji jako propojení znalostních bází a sdílení znalostí v nich dostupných mezi všemi pracovníky. Aby se zajistil optimální rozvoj knowledge managementu na všech úrovních řízení a aby se tato činnost koordinovala na úrovni globální, vzniklo v roce 1993 oddělení CBK (Center for Business Knowledge), které se systematicky začalo o “duševní kapitál” společnosti starat. Už od počátku byla hlavní myšlenka jednoduchá a jasná: pomoci klientům učit se z “kolektivních zkušeností a znalostí” společnosti. Postupy I procesy, včetně technologických I jiných nástrojů, prochází neustálou optimalizací a vývojem na základě toho, jak jsou se službami spokojeni klienti centra, tj. Interní pracovníci (konzultanti) společnosti Ernst & Young.

Aby dokázali naplnit očekávání svých klientů, řídí se CBK a jejich zaměstnanci tzv. “provozními principy”:

---

<sup>52</sup> Zpracováno na základě informací z materiálu „Knowledge management v podmínkách společnosti Ernst&zYoung a praktické zkušenosti s činností knowledge manažera“ uvedeného v seznamu Použitých

- Být flexibilní a vnímavý při rozvíjení nových řešení a uspokojování informačních potřeb našich klientů.
- Udržovat „znalostní výhodu“ jako zásadní prvek, který nás odlišuje od konkurence.
- Podporovat znalosti jako významný zdroj pro vytváření přidané hodnoty a podporu rozhodovacích procesů.
- Rozvinout znalost jako jednotící prvek firemních služeb a schopností napříč organizačními a geografickými hranicemi.
- Rozpoznat a pochopit, že znalosti (respektive informace) mají hodnotu pouze v určitém kontextu a pouze v okamžiku, kdy jsou použity.
- Pomocí nejrůznějších aktivit co možná nejvíce zviditelnit zaměstnance CBK a neustále prezentovat jejich možnosti a schopnosti před „interní klientelou“.
- Pomáhat klientům vypořádat se s informačním smogem.
- Dodávat stále významnější přidanou hodnotu pomocí syntézy znalostí, specializace rešeršních schopností a zkušeností a efektivního sdílení těchto schopností a zkušeností nejen mezi centry CBK.
- Nepřetržitě a viditelně propagovat dostupnost a hodnotu interních i externích informačních zdrojů (a znalostí dostupných ve společnosti obecně).
- Neustále formulovat a hledat nové možnosti a příležitosti pro další rozvoj.
- Být proaktivní, přesvědčivý a oddaný.
- Znat naše klienty a jejich potřeby a poskytovat jim hodnotná a skutečná řešení.

Informační střediska Ernst & Young, neboli CBK, jsou rozmístěna po světě tak, aby dokázala zajistit **plynulý provoz po celých 24 hodin s pouze 8hodinovou pacovnídobou každého z těchto center**. Z historických důvodů existuje vedle

virtuálních sítí řada “fyzických center” po celém světě. Výhodou jejich geografického rozprostření je znalost lokálního prostředí.

### 8.3.2. Architektura řešení

Základem architektury řešení služeb poskytovaných uživatelům tímto systémem je 6 stavebních kamenů. Srdcem systému je **portálové řešení EY KnowledgeWeb**. Je součástí firemního Intranetu, je přístupný pro všechny interní uživatele a uživatel má možnost si personalizovat svůj přístup; nejen formátově, ale taktéž z pohledu využívaných zdrojů, vyhledávací historie atp. Dalším prvkem je **Ey.com**. Jedná se o veřejně přístupné stránky na Internetu. Možnost využívání zdrojů z těchto stránek je dána přístupovými právy. Zabezpečený **komunikační portál Ernst & Young Online** je určen pro komunikaci a sdílení informací mezi společnostmi a klienty. Základním nástrojem pro práci komunit je **Community HomeSpaces**. Umožňuje ukládání a sdílení informací týkajících se určité komunity. Z KnowledgeWebu a za pomoci rozcestníku jsou přístupné externí zdroje. Inteligentní vyhledávání ve všech zdrojích systému umožňuje **vyhledávací nástroj KnowledgeWeb Search Engine**.

### 8.3.3. Informační a znalostní zdroje

**Interní informační zdroje** obsahují databáze o: praktických zkušenostech; nabídkách služeb potenciálním klientům a vazby s klienty; řešeních, hodnotných myšlenkách a návrzích služeb; metodologiích, procedurách a postupech; firemních adresářích a referencích, publikacích a dalších marketingových materiálech, interních organizačních materiálech společnosti, informacích o výkonnosti firmy a pracovnících.

V Ernst & Young je využívána také řada **externích zdrojů**. Některé z těchto zdrojů jsou využívány celosvětově, některé jsou lokálně zaměřeny. Akvizice probíhá koordinovaně a řídí ji skupina knowledge manažerů sloučených do skupiny EIBA (External Business Information Acquisition). Úkolem jednotlivých CBK je doplnit vždy portfolium zdrojů o zdroje lokální a specifické. Ze známých producentů informačních zdrojů je možno jmenovat: OneSource, Factiva, Thomson Research, Dun & Bradstreet, IDC, World Market Research Center, getAbstracts. Ze

specifických/lokálních zdrojů v ČR jsou to například zdroje producentů: Čekia, Albertina, Newton.

Přístup k těmto zdrojům je pro uživatele zkomfortněn rozcestníkem, který jej směřuje na zdroj relevantní jeho potřebám za kratší dobu. Šetří se tak čas klienta i pracovníka CBK, ale také zatížení celé znalostní sítě.

#### **8.4. Český Telecom (dnes Telefonica O2) – případová studie**

Také ČESKÝ TELECOM, a.s. řešil otázku zda implementovat systém pro řízení znalostí. Projekt pro realizaci tohoto systému byl schválen v září 2000 a realizován po dobu dvou let. Řešení ČESKÉHO TELECOMU, a.s je postaveno na výkonném informačně-znalostním systému Convera RW, který je doplněn některými dalšími technologiemi. Systém podporuje monitorování, shromažďování a zpracování informací a znalostí; které následně poskytuje jak profesionálům z řad informačních specialistů a analytiků, tak běžným uživatelům. Systém, který byl původně využíván výhradně pro oblast strategických informací, integruje nyní interní i externí zdroje, umožňuje sdílet a pracovat s informacemi napříč společnostmi a podporuje zavedení prvků knowledge managementu do společnosti.

##### **8.4.1. Výchozí stav**

Většina (větších) firem dnešní doby, kterou jsme se naučili nazývat informační, se potýká v oblasti práce s informacemi s podobnými problémy:

- vzrůstající množství dat/informací externího i interního charakteru (roztroušeny po celé firmě, neexistuje jejich jednotná správa),
- duplikované informační zdroje (nekoordinovaná akvizice),
- narůstající čas věnovaný vyhledávání informací (obzvláště u pracovníků marketingu, plánování, informační podpory),
- absence jednotného informačního portálu,

- převažující technický/technologický pohled na informační a znalostní management,
- firemní kultura nepodporující sdílení informací/ znalostí.

#### 8.4.2. Požadavky na systém

Na počátku implementace systému stála **analýza informačních potřeb a prostředí společnosti** (zejména technického, technologického a personálního). Na základě této analýzy byly definovány požadavky na systém. Vedle obecných požadavků jako flexibilita a otevřenost systému, zajištění bezpečnosti dat nebo podpora českého prostředí byly identifikovány další specifické požadavky: možnost integrovat různé typy dat (zejména MS Office, scanované dokumenty, pdf, html/ asp), vytvořit prostředí pro uživatele s různou úrovní vyhledávacích dovedností, začlenění statistických a manažerských nástrojů, typizace přístupových práv, možnost sdílení datových zdrojů, neomezená dostupnost v rámci interní sítě ČESKÉHO TELECOMU, a.s.

#### 8.4.3. Implementace

Vlastní implementace systému ve společnosti ČESKÝ TELECOM, a.s. **začala s lokálním nasazením v oblasti strategických informací**. Vzhledem k tomu, že takto nastavený systém vyhovoval potřebám dalších pracovníků – a to zejména z oblasti plánování, marketingu a projektového řízení – začal se počet uživatelů systému rozrůstat a byl zpracován **pokračující projekt na jeho další rozšíření**. Toto rozšíření spočívalo jak v oblasti kvantitativní: rozšíření počtu zdrojů a zvýšení počtu uživatelů, tak kvalitativní: zlepšení funkčnosti systému, zavedení prvků knowledge managementu.

Další vývoj systému lze charakterizovat těmito nejvýznamnějšími milníky:

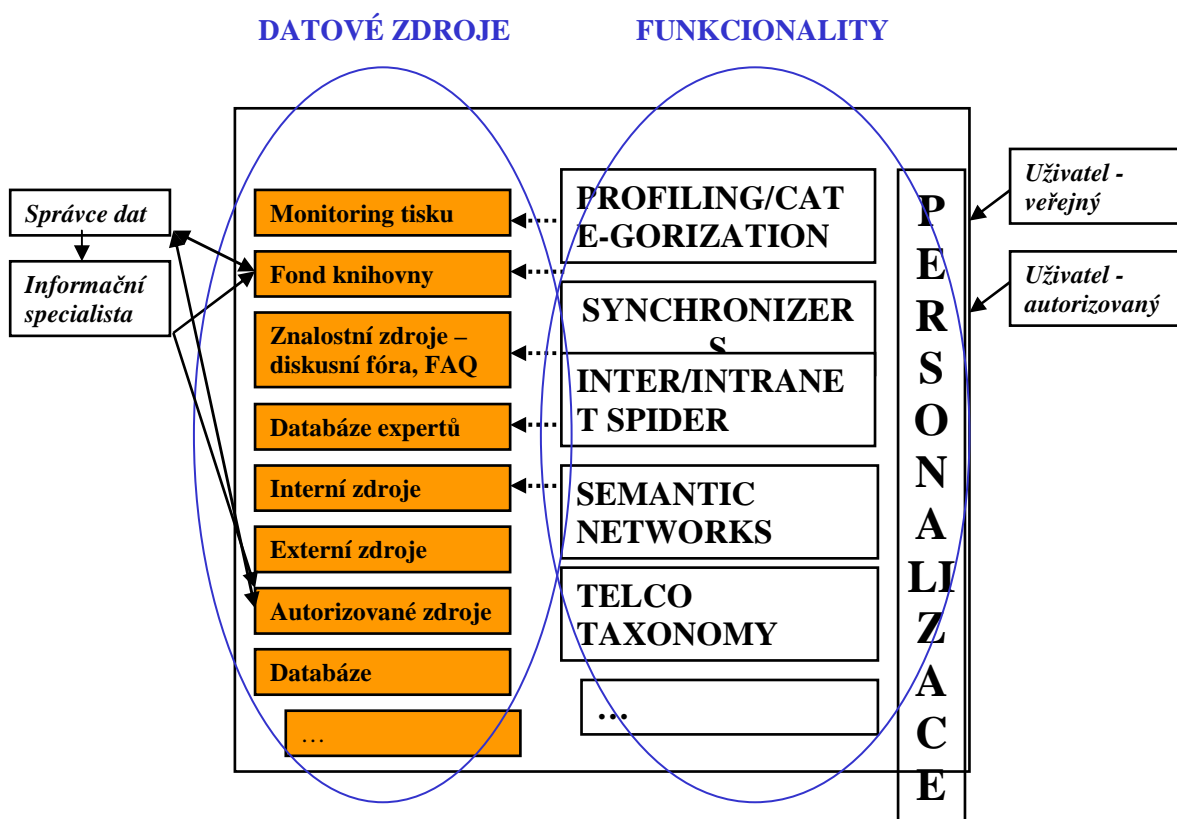
1. Webový klient: neomezený přístup uživatelů v rámci firmy prostřednictvím Intranetu.
2. Zabezpečené (autorizované) knihovny: zavedeny dva režimy – veřejný a autorizovaný, možnost pracovat s „chráněnými informacemi“, profilové skupiny uživatelů.

3. Rozšíření knihoven o Denní monitoring: zvětšil se objem zdrojových dat.
4. Intranet ČESKÉHO TELECOMU, a. s. indexován jako další sekce: zvětšil se počet uživatelů.
5. Zavedeny aktivní prvky knowledge managementu: diskusní fóra, často kladené otázky, databáze expertů.
6. Implementace kategorizace: nový pohled na systém pro uživatele.

#### **8.4.4. Popis systému**

ČESKÝ TELECOM, a.s. se snaží v rámci řízení svých činností uplatňovat tzv. procesní přístup. K tomuto účelu používá procesní model. Procesní model definuje klíčové činnosti a je členěn do několika úrovní. V nejvyšší úrovni ho tvoří oblasti procesů. Systém pro řízení znalostí je v rámci procesního modelu zařazen do oblasti procesů Rozvoj organizace a řízení - skupiny Rozvoj systémů řízení pod specifickým názvem Správa a řízení znalostního systému. Základním rámcem pro tento proces je řídicí dokument: Informační řád (RAD). Řízení a každodenní chod zajišťuje sada závazných směrnic (SME) a postupů (POS), které specifikují odpovědnosti a pravomoci klíčových rolí v systému, stanovují přesné postupy v jednotlivých fázích systému a definují informační toky.

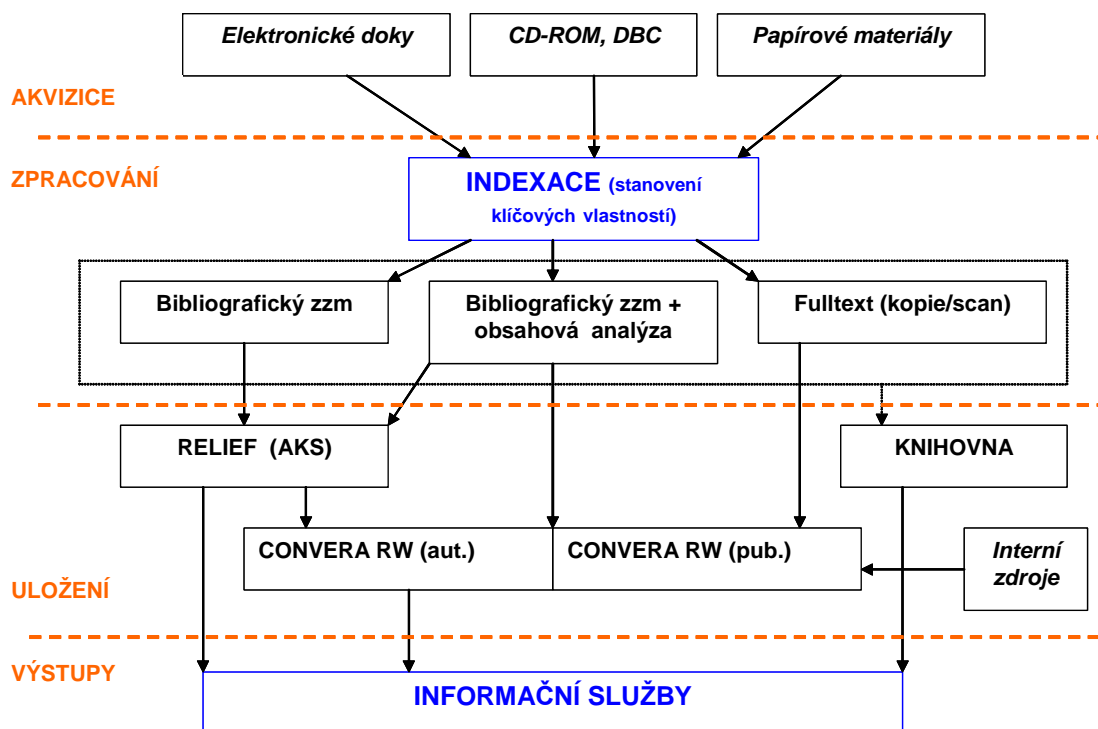
Obr. 18: Architektura systému



Z pohledu technologického se za systémem skrývá softwarový nástroj Convera RetrievalWare. Tento systém je charakterizován vysokou přesností při vyhledávání, rychlostí a současně schopností integrovat různé typy datových zdrojů. Pro vyhledávání využívá nejen logické funkce booleovy algebry, ale také funkcionality tzv. „nové generace“. Umožňuje vyhledávat s podporou sémantických sítí, jejichž jazykový základ je dostupný také v české verzi. Technologie Adaptive Pattern recognition Processing dokáže úspěšně vyhledávat i v poškozených datových souborech nebo scanovaných dokumentech. Další vlastnosti, které uživatelé nejvíce oceňují jsou: volba typu vyhledávání: výběr ze třech vyhledávacích módů (booleovské operátory, s pomocí slovníku, podobná slova), jazyková podpora: telekomunikační slovník, multijazykové slovníky, bezpečná autorizace uživatele, zabezpečená kryptovaná komunikace. Vedle Convery RW jsou začleněny další technologie jako např. dokument management systém, data warehouse, Intranet.

Schéma informačního procesu v systému je ilustrativně znázorněno na následujícím obrázku.

Obr. 19: Schéma informačního procesu



#### 8.4.5. Přínosy

Benefity, které přinesla implementace tohoto systému do společnosti, lze rozdělit do dvou oblastí: benefity finanční a nefinanční.

Z nefinančních benefitů zmiňují zejména:

- vytvoření jednotného rozhraní k různým typům informací (interní x externí, různý rozsah, rozličný formát),
- podpoření kontinuity v procesech i činnostech (znalost souvislostí, možnost průběžně sledovat vývoj vybrané oblasti),
- možnost rychlé reakce na vývoj na trhu, snaha o předvídání vývoje,
- vytváření a využití znalostních bází, zavedení prvků KM do společnosti,



- zvyšování spokojenosti zaměstnanců s dostupností a kvalitou informací (prokázáno v průzkumu spokojenosti zaměstnanců),
- motivující faktor a platforma pro spolupráci mezi organizačními jednotkami,
- úspora času při práci s informacemi (zejména jejich vyhledávání) zaměstnanců.

**Finanční benefity** byly vyčísleny ve třech položkách:

- úspora mzdových nákladů (vyčísleno úsporou času u jednotlivých uživatelů),
- úspora finančních prostředků při koordinované akvizici informačních zdrojů,
- úspora při vlastním zpracování informací a jejich prezentaci (předvídání vývoje, rychlá reakce na situaci na trhu, vytváření vlastních studií).

#### 8.4.6. Design systému

Obr. 20: Uživatelské rozhraní systému pro řízení znalostí v ČESKÉM TELECOMU, a.s.



## 9. ZÁVĚR

Proč vlastně potřebujeme řídit znalosti? Jak tomu bývá u nových pojmů a trendů, objevují se hlasy odborníků, že knowledge management je jenom další z řady moderním prázdných pojmů, které neznamenaají pro firmu větší přínos. Zásadně s tímto názorem nesouhlasím a myslím, že jde jen o nepochopení tohoto termínu. Knowledge management může být **synonymem, částí, vývojovou fází nebo se může překrývat s mnoha dalšími aktivitami** (jako content management<sup>53</sup>, informační management, document management), **které firmy běžně ve svých řídicích a rozhodovacích procesech realizují.**

Efektivní management znalostí představuje vždy **komplexní množinu vzájemně provázaných aktivit.** Zavádění systému pro knowledge management je „během na dlouhou trať“ a pokud k tomu ještě připočteme zanedbané informační prostředí českých firem, trať se ještě o něco prodlouží. Každý dokončený krok znamená měřitelný přínos. Na rozdíl od finančně orientovaných manažerů vidím v implementaci systému pro řízení znalostí i jiné významné benefity než jen finanční. Sdílení informací a znalostí vede **k prohloubení spolupráce mezi jednotlivci i organizačními jednotkami**, informační a znalostní audit poskytne **komplexní přehled o informačních zdrojích a úrovni znalostí a dovedností ve firmě**, zlepšení komunikace ve firmě **posílí firemní kulturu.**

Ann Macintoshová z Africial Intelligence Applications Institute (University of Edinburgh) shrnula ve svém “Pozičním dokumentu o bohatství managementu znalostí“ [Macintosh 2003] důvody v následujících tvrzeních. Na všech trzích roste konkurenční tlak a je nutné inovovat. Konkurenční tlaky snižují počet pracovníků, kteří mají znalosti cenné pro podnik. Průběžné snižování počtu zaměstnanců vytváří potřebu nahrazovat neformální znalosti formálními metodami a současně se čas, který lze vynaložit na získání zkušeností a znalostí, se zkracuje. Časné odchody a rostoucí mobilita pracovní síly vede ke ztrátě znalostí. Je třeba zvládat vzrůstající složitost a komplexnost práce, protože trhy se začínají „internacionalizovat“.

---

<sup>53</sup> Z anglického originálu: content management = sada nástrojů pro správu obsahu aktivního webu.

K těmto konstatováním Mrs. Macintosh je možno dodat ještě několik postřehů reagujících na aktuální vývoj. Většina naší práce je založena na informacích. Již nestačí informace mít, je třeba si je umět zajistit rychle a samozřejmě s co nejmenší investicí, ať časovou či finanční. Konkurenční boj se odehrává na straně informací a znalostí více než na straně techniky a technologie. Produkty i služby jsou stále složitější, informace tvoří jejich významnou složku, zavádí se pojmy jako segmentace či řízení vztahů se zákazníkem, jejichž úspěch je založen na efektivní práci s informacemi a znalostmi. Neustálý rozvoj ať z pohledu jednotlivce či týmu se stává nevyhnutelnou nutností pro přežití na konkurenčních trzích.

Proč by měl být knowledge management v dnešní době pro firmy zajímavý? Pro každou pro firmu je důležitý zisk a spokojený klient. Pojdme se tedy podívat na přínosy zavedení znalostního systému očima čísel a klientů.

- Společnost Hoffman La Roche díky svému programu “Right First Time” snížila náklady a čas potřebný k dosažení schválení pro používání nových léků.
  - Společnost Texas Instruments díky sdílení nejlepších praktik mezi svými pobočkami ušetřila částku ekvivalentní k investicím do nových poboček.
  - Společnost Scandia díky vyvinutí nových metrik spojených s intelektuálním kapitálem a zaměřením svých manažerů na zvyšování jeho hodnoty zvýšila tržby rychleji než byl oborový průměr.
  - Společnost Hewlett-Packard díky sdílení expertízy existující ve společnosti, avšak neznámé pro vývojové týmy, dosáhla v porovnání s předchozími lety rychlejšího uvedení nových produktů na trh.
  - Společnost Dow Chemical zvýšila roční příjmy z licencí o 100 miliónů USD díky správě svého intelektuálního kapitálu.
  - Společnost Silicon Graphics řídila své komunikační procesy o informacích o produktech a snížila náklady na prodej ze 3 milionů USD na 200 tisíc USD.
  - Společnost Steelcase po zavedení procesů sdílení znalostí mezi multidisciplinárními zákaznickými týmy zaznamenala vzestup v aplikaci patentů.
-

- Společnost Chevron ročně ušetřila 150 miliónů USD na výdajích na energii a palivo díky sdílení znalostí.
- Společnost Booz-Allen & Hamilton ušetřila přes 7 miliónů ročně díky snížení času potřebného k nalezení vhodného pracovníka nebo informace.

Oblast znalostí a informací se stala prostředím, v němž se identifikují rizika i příležitosti podnikání firem. Otevřenost trhu vyrovnává znalost běžných manažerských teorií. Procesy i produkty jednotlivých firem se přibližují. **Rozdíly mezi jednotlivými firmami se stírají.** Management znalostí proto představuje příležitost. Příležitost, která firmě může přinést **úspory, ale také významných zlepšení svých interních procesů a výkonů a v konečném důsledku stabilitu firmy a konkurenční výhodu na trhu.**

Knowledge management je o využívání stávajících znalostí uvnitř organizace a vytváření nových znalostí během procesu, o vzájemném spojování lidí, a umožnění jejich přístupu ke způsobilostem (kompetencím) a klíčovým informacím. **Knowledge management organizacím umožňuje, aby jejich aktiva a způsobilosti pracovaly pro jejich vlastní zákazníky, akcionáře a zaměstnance.**

## 10. POUŽITÁ LITERATURA

### 10.1. Monografie, články a periodika

ABELS, Eileen; JONES, Rebecca; LATHAN, John. Competencies for information professionals of the 21<sup>st</sup> century. *Information outlook*, 2003, r. 7, č. 10 (October 2003), s. 12-18, 20-21. ISSN 1091-0808

BAILEY, Teresa R.; HENDRICKSON, Susan M. How to grow a community of practice. *Information outlook*, 2004, roč. 8, č. 3, s. 12-14. ISSN 1091-0808

BALOH, Peter; UTHICKE, Katharina; MOON, Gyewan. A business process-oriented method of KM solution design: A case study of Samsung Electronics. *International Journal of Information Management*, 2008, č.28, s. 433-437. ISSN 0268-4012

BARABBA, Vincent P. The Toyota Innovation model. *Strategy & Leadership*, 2007, r. 35, č. 4, s. 126-131. ISSN 1087-8572

BARCLAY, Rebecca O.; MURRAY, Phillip C. *What is knowledge management?* [online]. Knowledge management Associates, [1997] [cit. 2000-08-30]. Dostupný z WWW: < <http://www.media-access.com>>.

BASL, Josef. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada Publishing, 2002. 1 vyd. 142 s. ISBN 80-247-0214-2

BUCKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Pearson Education, 1999. 348 s. ISBN 97-80273638-827

BUREŠ, Václav. KM-Beat-IT. Metodika zavádění znalostního managementu. *E+M Ekonomika a management*, 2005, r. 8, č. 7, s. 36-50. ISSN 1272-3609

ČSN ISO 10006. Systém managementu jakosti – směrnice pro management jakosti projektů. 2 vyd. Praha : Český normalizační institut, říjen 2004.

DANIELS-DWYER, Robert. *Implementing a Knowledge management programme from the Bottom up*. Yell Group, 2002. Nestr.

DAVENPORT, Thomas H.: *Information Ecology*. New York: Oxford University Press, 1997. 288 s. ISBN 01951111680

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 199 s. ISBN 0-87584-6556

DYER, J. H.; NOBEOKA, K.: Creating and managing a high-performance knowledge sharing network : the Toyota case. *Strategic management journal*, 2000, r. 23, č. 3, s. 345-367. ISSN 0143-2095

DOYLE, Bob. Knowledge in the Information age. *EContent*, r. 31, č. 5 (June 2008), s. 42. ISSN 1525-2531

FOOT, Nathaniel W.; MATSON E.; RUDD, N. Managing the knowledge manager. *The McKinsey Quarterly*, 2001, č. 3, s. 120-129. ISSN 0047-5394

FOSTER, Richard N. *Innovation: the attacker's advantage*. New York , Summit books 1986. 316 s. ISBN 0-671-62250-1

FRASER, Robin; HOPE, Jeremy. *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Harvard business school press 2003, 336 s. ISBN 1578518660

HENZEL, Sue. Supporting the KM Environment: The roles, responsibilities, and rights of information professionals. *Information Outlook*, 2004, roč. 8, č. 1, s.13-16. ISSN 1091-0808

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-996-9

HORNÝ, Stanislav. *Vybrané kapitoly systémové metodologie*. Praha : VŠE, 1998. 130 s. ISBN 80-7079-502-6.

HUJŇÁK, Petr. Znalosti v akci – kde se znalosti prosazují nejvíce. *Žurnál Per Partes o managementu znalostí*. Praha, Per Partes 2002, s. 11 – 21. ISBN 80-238-8941-9

HYATT, Josh. The soul of a New Team: *Fortune*. 2006, r.153, č.11, s. 42-50. ISSN 0015-8259.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6

CHUA, Alton Y.K. The curse of success: Knowledge management projects often look good in the beginning, but then problems arise. *Wall Street Journal*. New York, N.Y. Apr.28, 2007, s. 8. ISSN 00999660

*Information World review*. Learned Information Europe. 1998 - . Oxford: Learned Information Europe. ISSN 0950-9879.

IVERSON, Joel O. Communicating knowing through communities of practice: exploring internal communicative processes and differences among CoPs. *Journal of applied communication ressearch*, 2008, č. 5, s. 176. ISSN 0090-9882

JEMALA, Lubomír. Nové výzvy pro lídry a manažery. *Moderní řízení*. 2006, r.XLI, č.6, s. 12-15. ISSN 0026-8720.

JOHANNESSEN, Jon-Arild. Organisational innovation as part of knowledge management. *International Journal of Information Management*, 2008, č. 28, s. 403-412. ISSN 0268-4012

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 323 s. ISBN 0-87584-651-3

KATOLICKÝ, Arnošt. *Knowlegde management* [online]. Plzeň : Západočeská univerzita, [2000] [cit. 2003-02-03]. Dostupný z WWW: <  
[http://www.volny.cz/akatolicky/KM\\_celek1.htm](http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm) >.

KLUGE, Juergen; STEIN, Wolfram; LICHT Thomas. *Knowledge unplugged: The McKinsey&company global survey on knowledge management*. New York, Palgrave 2001. 213 s. ISBN 0-333-96376-8

*Knowledge management: Linking people to knowledge for bottom line results*. Cambgidge, Dataware Technologies [2000]. Nestr.

*Knowledge management review*. Ed. by R. Wilson, 1998. London : Melcrum Publishing, 1998 -. 6x ročně. ISSN 1369-7633.

Knowledge management v podmínkách společnosti Ernst&Young a praktické zkušenosti s činností knowledge manažera. *Žurnál Per Parties*. Červen 2002, Per Parties Consulting.146 s. (s.69-71)

Knowledge services and SLA´s history: An interview with Guy St.Clair. *Information outlook*, 2003, r. 7, č. 9 (September 2003), s. 16-19. ISSN 1091-0808

KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 8. vyd., New Yersey, Prentice Hall 1993, 801 s. ISBN 0-13722-8511

KOTRBA, Tomáš. *Teorie motivace*. Brno : MZLU , 2007. Dostupný z WWW: <  
<http://www.svse.cz/nastenka/mankS2.pdf> >

KROCH, Georg; ICHIJO Kazuo; NONAKA Ikujiro. *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford , University Press 2000. 292 s. ISBN 0-19-512616-5

KUHN, Timothy; JACKSON, Michele H. Accomplishing knowledge : A framework for investigating knowing in organizations. *Managment Communication Quarterly*, 2008, r. 21, č. 4, s. 454-485.



MACINTOSH, Ann. *Position paper on Knowledge Mangement Asset Management* [online]. Edinburgh : Africial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, [2003] [cit. 2003-05-25]. Dostupný z WWW: < <http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kam.html> >.

MARVIN, Stephen. Knowledge services and SLA´s history: an interview with Guy St. Clair. *Information Outlook*, 2003, roč. 7, č. 9, s.16-19. ISSN 1091-0808

MAY, Thorthon. The fully examined knowledge landscape. *AIIIM E-doc Magazine*, r. 22, č. 3 (May/June 2008), s. 63. ISSN 1544-3647

*Moderní řízení : Měsíčník hospodářských novin*. Economica. 1965 - . Praha: Economica. ISSN 0026-8720

*Model excellence EFQM* [online]. Praha : Česká společnost pro jakost [cit. 2009-03-06]. Dostupný z WWW: < <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html> >

NĚMEC, Vladimír. *Řízení projektů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-147-0392-0

NONAKA, Ikurijo; TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Prees, 1995. 304 s. ISBN 0-19509-2694

OSIF, Bonnie A. W(h)ither Libraries? The future of libraries, Part 1 : *Library Administration & Management*, r. 22, č. 1, s. 49-54. ISSN 0888-4463

OSTROFF, Frank. *Horizontal organization : What the organization of the future looks like and how it delivers value to customers*. Oxford , University Press 1999. 257 s. ISBN 0-19-512138-4

PALOVSKÝ, R.; SKLENÁK, V. *Informace a internet*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-562-X

PARKOSOVÁ, Denisa. Knowledge management: The user perspective. *Management bulletin*. 2000, r. 5, č. 11, s. 39-45.

PARKOSOVÁ, Denisa. Systém pro řízení a sdílení informací v ČESKÉM TELECOMU, a.s. *Inforum 2003: archiv www sborníků* [online]. Praha: Albertina icode Praha, s.r.o., c2002-2003 [cit. 2003-08-25]. Dostupný z WWW: <  
[http://www.inforum.cz/inforum2003/prispevky/Parkosova\\_Denisa.pdf](http://www.inforum.cz/inforum2003/prispevky/Parkosova_Denisa.pdf) >

PIL, Fritz. *Global human resource management: HR in context*. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 2008. 110 s.

PLESSIS, M. What bars organisations from managing knowlede successfully?. *International Journal of Information management*, 2008, č.28, s. 285-293. ISSN 0268-4012

POWELL, Walter W. ; SNELLMAN, Kaisa. The Knowledge economy. *Annual Review of Sociology*. Aug 2004, r. 30, s. 199-200. ISSN 0360-0572

PROBST, Gilbert J.; RAIB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Managing knowledge: Building blocks for success*. 1.vyd. New York, Wiley 1999. 630 s. ISBN 978-0-471-99768-9

QIAN, Huang; DAVISON, Robert M.; JIBAO Gu. Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing. *Asia pacific Journal of Management*, 2008, č. 25, s. 451-472. ISSN 0217-4561

RACKOVÁ, Eva. *Někeré praktické aspekty uplatňování knowledge management v praxi*. Praha, KPMG. 6 s.

*Řízení projektů a změn: studijní materiál*. Praha : Český telecom, a.s., 2002. 48 s.

ROMAINE, Cindy. Staying relevant: Competencies and employee reviews. *Information Outlook*, 2004, roč. 8, č. 4, s. 21-29. ISSN 1091-0808

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Praha : Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1

ROSICKÝ, A.; VODÁČEK, L. *Informační management: pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-58-1

SHIUE, Weissor; LI Sheng-Tun; CHEN, Kuan-Ju. A frame knowledge system for managing financial decision knowledge. *Expert Systems with Applications*, 2008, č. 35, s. 1068-1079. ISSN 0957-4174

ST. CLAIR Guy; STANLEY, Dale; Knowledge services: the practical side of knowledge. *Information outlook*, 2008, r. 12, č. 6, s. 54-60. ISSN 1091-0808

SVEIBY, Karl-Erik *Intellectual capital and knowledge management*. [online]. Sveiby knowledge associates, 2001. [cit. 2008-06-29]. Dostupný z WWW: < <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntellectualCapital.html> >

TAPSCOTT, D. Digitální ekonomika: Naděje a hrozby věku informační společnosti. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-176-2

THURM Scott. Companies struggle to pass on knowledge that workers acquire. *Wall Street Journal*. New York, N.Y. Jan.23, 2006, s. B1. ISSN 00999660

TIWANY, Armit. *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. Prentice Hall, 1999. 608 s. ISBN 01300128538

*Teleos Announces 2006 World's Most Admired Knowledge Enterprises* [online]. San Francisco : Business Wire, 2007, [cit. 2006-06-27]. Dostupný z WWW: < <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/management-benchmarking/5414225-1.html> >

*Teleos Announces World's Most Admired Knowledge Enterprises* [online]. London : Business Wire, 2008, [cit. 2009-03-05]. Dostupný z WWW: <

<http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS125322+09-Dec-2008+BW20081209> >

TOWNLEY, Cris. People plus knowledge at Deloitte Touche Tomahatsu. *Knowledge management review*, 2002, r. 5, č. March/April, s. 22-25. ISSN 1369-7633

TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. *Moderní řízení*. 2000, č. 4, r. 76-79. ISSN 0026-8720

TRUNEČEK, Jan. Prenatální stadium ekonomie znalostí. *Moderní řízení*. 2000, č. 5, s. 78-79. ISSN 0026-8720

VLASÁK, Rudolf; BULÍČKOVÁ, Soňa. *Základy projektování informačních systémů*. Praha : Karolinum, 2003. 144 s. ISBN 80-246-0727-1

WALKER, Anne; MILLINGTON, Kathleen. Business intelligence and knowledge management. *Information outlook*, r. 7, č. 8 (August 2003), s. 39-40. ISSN 1091-0808

WIIG, Karl M. Knowledge management: Where did it come from, and where will it go?. *Journal of Expert Systems with Applications*, 1997, r.13, č.1, s. 1-14. ISSN 0957-4174

WIIG, Karl M. People-focused KM. *Effective decision-making leads to enterprise Success*. Arlington : Knowledge Research Institute [2004]. Dostupný z <  
<http://www.krii.com> >.

WILSON, Barbara S.; FREEMAN, Elizabeth; GRIMSHAW, Jeff. Piercing the "Wall of ignorance". *Information Outlook*, 2004, roč. 7, č. 11, s. 22-27. ISSN 1091-0808

ZHANG, James; CREIGHTON, Doug; NAHAVANDI, Saeid. Toward a synergy between simulation and knowledge management for business intelligence. *Cybernetics&Systems*, r. 7, č.39, s. 768-784. ISSN 01969722.

## 10.2. *Internetové stránky a portály*

- European foundation for quality management - <http://ww1.efqm.org/en/tabid/130/default.aspx>
- Inside Knowledge Magazine - <http://www.kmmagazine.com/>
- iSixSigma - <http://www.isixsigma.com/me/tqm/>
- KM World. Content, document and knowledge - <http://www.kmworld.com/>
- Knowledge board - <http://www.knowledgeboard.com/index.html>
- Knowledge management, Doc. Ing. Arnošt Katolický, CSc. - <http://www.volny.cz/akatolicky/>
- Knowledge management Forum - <http://www.km-forum.org/>
- Knowledge Research Institute - <http://www.krii.com>
- Know-Net. Knowledge management with intranet technologies – <http://www.know-net.org>
- McKinsey&company web - <http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx>
- Národní knihovna ČR. Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy - [http://sigma.nkp.cz:4505/F/?func=file&file\\_name=find-a&local\\_base=ktl](http://sigma.nkp.cz:4505/F/?func=file&file_name=find-a&local_base=ktl)
- Webster's new Encyclopedia Dictionary - <http://www.websters-online-dictionary.org/>
- Wikipedie, otevřená encyklopedie - [http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD\\_strana](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana)

## 11. DOPROVODNÝ MATERIÁL

### 11.1. *Seznam tabulek a obrázků v textu*

Tab. 1: Hierarchie dle A. Katolického .....	3
Tab. 2: Definice termínů data, informace, znalosti v anglickém originále .....	3
Obr. 1: Znalostní hodnotový řetězec .....	3
Obr. 2: Transformace znalostí .....	3
Obr. 3: Hlavní toky investic.....	3
Obr. 4 Koncept RKT (Rapid knowledge transfer) .....	3
Obr. 5: Poměr znalostního a finančního kapitálu.....	3
Obr. 6: Skandia – schéma tržní hodnoty firmy.....	3
Obr. 7: Proces strategického plánování .....	3
Tab. 3: Příklad parametrů dle Balanced scorecard Generali (Maďarsko).....	3
Tab. 4: Strategic scorecard .....	3
Obr. 8: Základní části znalostního systému.....	3
Obr. 9: Systémový rámec IT.....	3
Obr. 10: Architektura služeb (funkcí) systému pro řízení znalostí .....	3
Obr. 11: Architektura systému pro řízení znalostí – v české i anglické verzi .....	3
Tab. 5: Přehled nejčastějších informačních zdrojů v KM systému.....	3
Obr. 12: Přehled nejčastějších informačních zdrojů v KM systému.....	3
Obr. 13: Model 7S firemní kultury organizace .....	3
Obr. 14: Liniová organizační struktura.....	3
Obr. 15: Funkcionální struktura .....	3
Obr. 16: Maticová struktura .....	3
Obr. 17: Fáze a kroky KM Toolkitu .....	3

Tab. 6: Typologie rizik při implementaci knowledge managementu a nástroje pro jejich eliminaci .....	3
Tab. 7: Návrh parametrů pro měření úspěšnosti knowledge managementu .....	3
Obr. 18: Architektura systému .....	3
Obr. 19: Schéma informačního procesu .....	3
Obr. 20: Uživatelské rozhraní systému pro řízení znalostí v ČESKÉM TELECOMU, a.s. ....	3
Obr. 21: EFQM Excellence model .....	3

## 11.2. Seznam použitých zkratk

- BSC**     **Balanced scorecard.** Metoda uplatňovaná ve strategickém řízení firmy vycházející z předpokladu, že finanční ukazatele nejsou schopny podchytit všechny aktivity, které ovlivňují podnikové hodnoty. Pomocí této metody firma definuje sadu ukazatelů ve čtyřech perspektivách: finanční, zákaznická, interních procesů a inovací a růstu.
- ČP, a.s.**     **Česká pojišťovna, akciová společnost.** Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou působící v oblasti životního i neživotního pojištění. Zaměstnává 4900 zaměstnanců a 6000 obchodních zástupců se na 70 agenturách. Česká pojišťovna spravuje 10,5 milionů pojistných smluv, její bilanční suma k 31.12.2007 činila 122 miliard korun. Od roku 1991 (znovuzavedení konkurenčního prostředí) drží pozici jedničky na českém trhu měřeno výší předepsaného pojistného.
- CRM**     **Customer relationship management.** Pojem řízení vztahů se zákazníky můžeme charakterizovat jako proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky.
- EFQM**     **European foundation for quality management.** Evropská nadace pro management kvality je neziskovou organizací založená v roce 1988

založili vrcholoví manažeři 14 předních evropských společností s cílem prosazovat do každodenní praxe různých evropských organizací základní principy TQM (Total Quality Management). Informace o činnosti jsou dostupné ze stránky

<http://ww1.efqm.org/en/tabid/130/default.aspx>.

- EKMF** **European knowledge management forum.** Evropské fórum managementu znalostí. Evropská platforma pro integraci. Klade si za cíl vytvořit v Evropě dobře koordinovanou a efektivní infrastrukturu pro podporu aktivit souvisejících se znalostním managementem. Informace o činnosti jsou dostupné ze stránky <http://www.biba.uni-bremen.de/projects/EKMF/>.
- EVA** **Economic value added.** Ekonomická přidaná hodnota je veličina, která měří finanční výkonnost firmy.
- FAQ** **Frequently asked question.** Často kladené otázky je dokument/databáze obsahující seznam otázek a odpovědí, které se ohledně nějaké problematiky často vyskytují a jsou pro ni typické.
- HW** **Hardware.** Fyzické součásti počítače. Označuje veškeré fyzicky existující technické vybavení počítače.
- IT** **Informační technologie.** Pojmem informační technologie je v této práci myšlen komplex technologické podpory aktivit ve firmě – tj. jak vybavení (hardware), programové vybavení (software) tak síťové prostředí. Tento pojem v textu uveden taktéž z organizačního pohledu, tzn. název útvaru zastřešující ve firmě zmíněnou technologickou podporu.
- KM** **Knowledge management.** Řízení znalostí je systematický a organizovaný přístup k hledání, výběru, organizování a využití znalostí v organizaci (společenství), s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat její výkon a dosahovat jejích strategických cílů.
- KPI** **Key performance indicator.** Klíčový ukazatel výkonnosti je veličina, která charakterizuje schopnost plnit stanovené úkoly v požadovaném čase a kvalitě.



- RKT**      **Rapid knowledge transfer.** Jedná se o koncept, který v sobě propojuje aktivity související s řízením znalostí a současně aktivní přístup k využívání intelektuálního kapitálu. Zahrnuje čtyři základní fáze: vyhledávání a přijímání nejlepší praxe, osvojování a sdílení znalostí, vytváření intelektuálního kapitálu, přeměna znalostí na hodnotu pro zákazníka.
- ROI**      **Return on investment.** Ekonomické posouzení návratnost investic vydaných firmou na vybranou aktivitu nebo projekt.
- ROE**      **Return of expense.** Ekonomické posouzení návratnosti celkových výdajů vydaných firmou na vybranou aktivitu nebo projekt.
- SSC**      **Strategic scorecard.** Navazuje na pojem balanced scorecard, přičemž na ukazatele ve čtyřech perspektivách se dívá z pohledu dalšího strategického vývoje firmy.
- SW**      **Software.** Programové vybavení počítače. Sada všech počítačových programů v počítači. Software zahrnuje aplikační software (pracuje s ním uživatel), operační systém (zajišťuje běh programů) a další.
- SWOT**    **Strenghts, weaknesses, opportunities, threats.** Analytická metoda, která pomáhá identifikovat silné (strenghts) a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), spojené s určitým projektem, aktivitou či strategickým záměrem firmy.
- TQM**      **Total quality management.** Celofiremní řízení kvality představuje filosofii řízení podniku, jejíž podstatou je postupné a trvalé zlepšování stávajících podnikových procesů, spojené s radikální změnou organizační kultury.

## 12. PŘÍLOHY

### 12.1. Příloha 1: EFQM Excellence model

Dle informací na stránkách České společnosti pro jakost je model excelence EFQM<sup>54</sup> praktickým nástrojem, který používají organizace různými způsoby:

- jako nástroj sebehodnocení, kterým zjišťují, kde jsou na cestě k excelenci, nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešením
- jako základ pro společný slovník a způsob myšlení o organizaci (struktuře), který se společně používá ve všech útvarech (funkcích)
- jako příručka pro identifikaci příležitostí pro zlepšování rozmístování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer
- jako strukturu pro systém managementu organizace.

Model excelence EFQM připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti, vychází z předpokladu, že: Excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení "pohánějícího" politiku a strategii, prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a také procesů.

Obr. 21: EFQM Excellence model



<sup>54</sup>Z anglického originálu: EFQM (European Foundation for Quality Management) = Evropská nadace pro management kvality.

## **12.2. Příloha 2: Rady pro začínající**

- **Zajistěte aby projekt měl viditelnou podporu ze strany významného člena vedení.**
- **Sestavte projektový tým. Členové: manažeři i specialisté z různých skupin.**
- **Stanovte jaké znalosti jsou potřebné pro úspěch vašeho podniku v 2-3 letech. Projekt přinese výsledky po roce, je třeba zohledňovat budoucí potřeby.**
- **Proveďte audit současných znalostí.**
- **Analyzujte současné neformální procesy přenosu znalostí a zkušeností. Dají Vám dobrý návod, co bude pracovníkům vyhovovat.**
- **Zvolte vhodné nástroje v oblasti IT. Mějte na mysli že to není cíl, ale prostředek k cíli.**
- **Zajistěte si dostatek finančních prostředků na počáteční fázi.**
- **Vytvářejte jen stabilní systémy řízení znalostí, které se nebudou bránit pravidelným změnám.**

## 12.3. Příloha 3: Principy chování - Česká pojišťovna, a.s.

### Myslím na klienta

- Zním svého zákazníka, předvídám jeho potřeby a přináším nejlepší zákaznická řešení.
- Zvažuji dopad svých rozhodnutí na zákazníka.
- Proaktivně komunikuji, buduji a udržuji trvalé vztahy se zákazníky.

### Hraju fér a moje slovo platí

- Nesu plnou odpovědnost za své činy.
- Hraju fair play a vyžaduji stejné chování od okolí.
- Jsem důvěryhodný/á a vytvářím atmosféru důvěry mezi ostatními.

### Mám tah na bránu

- Hledám jednoduchá řešení na komplexní problémy ... jsem rozhodný/á.
- Prokazuji zodpovědnost, odvalu a vytrvalost při naplňování stanovených cílů... nenechám se odradit překážkami.
- Při plnění cílů/úkolů si udržuji nadhled .... vnímám širší souvislosti včetně zajištění potřebných zdrojů.



### Jsem týmový hráč

- Aktivně sdílím informace, zkušenosti (best practice) ... zapojuji do spolupráce i zástupce z jiných oddělení.
- Respektuji nápady a názory ostatních bez ohledu na hierarchii ... a přeji úspěch i jiným.
- Umím nadchnout ostatní (kdo nehoří nezapálí).

### Učím se a zlepšuji

- Zním odvětví a trh, sleduji aktuální dění ... moje důvěryhodnost je vybudovaná na zkušenostech.
- Neustále se rozvíjím ... rád/a se vzdělávám.
- Jsem dynamický/dynamická a flexibilní, předvídám a chápu širší souvislosti.

## **12.4. Příloha 4: Metodika pro inovace – Česká pojišťovna, a.s.**

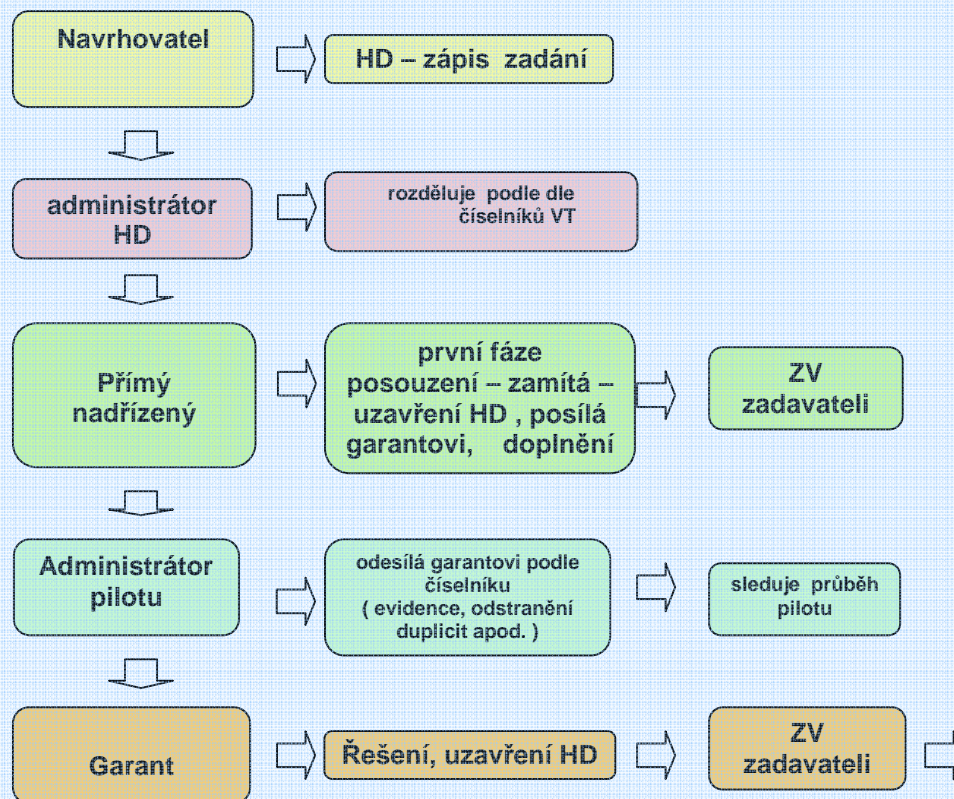
### **1. Inovační námět – definice a zásady**

- Inovační námět je námět ke zlepšení kvality, efektivity, organizace práce a všech souvisejících činností spojených s taxací a správou PS NŽP v ČP.
- Inovační námět podává vždy zadavatel písemně prostřednictvím aplikace HelpDesk podle uživatelského manuálu, který je přílohou tohoto IS.
- Inovační námět musí vždy obsahovat popis problému, námětu, odůvodnění námětu, návrh řešení a popis přínosů z pohledu zadavatele.
- Inovační námět nekritizuje, neobviňuje
- Jako námět nelze podávat standardní chybová hlášení k ostatním provozním systémům - nelze řešit výpadky a nedostatky provozních systémů, přístupová práva, výměnu PC apod., dotazy nebo požadavky na řešení konkrétních PS.
- Jako inovační námět nelze přijmout námět, který je již řešen, i když nebyl podán podle této metodiky.
- Platí zásada: Jedno téma ( i významově ) = jeden námět. Jako nový inovační námět tedy nelze uznat duplicitně podaný námět, i když byl poslán na jiném případě nebo jiným způsobem nebo pro jinou specializaci v rámci TaS.
- Garant řešící HD nebo případně příslušný ředitel je oprávněn ve sporných případech rozhodnout o tom, že zadání bude nebo nebude uznáno jako inovační námět s následnou výplatou motivace.

### **2. Provozní zajištění**

- Inovační námět se zpracovává v aplikaci HelpDesk.
- případné doplnění informací zadavatelem, VT, garanty nebo ostatními pracovníky se provádí formou komentáře k HD.
- Nelze předat HD k řešení zadavateli.
- každý řešitel HD je povinen při předání nebo ukončení řešení HD v poznámce jednoznačně uvést důvody přijetí, doporučení nebo zamítnutí námětu. Při ukončení řešení zapsat správný kód z pohledu řešitele.
- jako návod k zadávání a řešení byl vytvořena pomůcka – viz. příloha

### **3. Schéma procesu pilotního provozu**



#### 4. Role pracovníků a jejich kompetence

##### 4.1. Zadavatel

- zadavatelem inovačního námětu v průběhu pilotního provozu může být každý pracovník odborů TaS NŽP
- zadavatel spolupracuje na upřesnění nebo doplnění zadání nebo se na základě požadavku garanta podílí na řešení námětu apod. Spolupráce na řešení námětu a její rozsah musí být projednána a schválena ředitelem příslušného odboru.
- zadává námět podle postupu stanoveného tímto metodickým pokynem
- kontroluje, zda se nejedná o duplicitu – v případě zjištěné duplicity přidává svůj námět jako komentář k prvnímu zapsanému HD nebo zadání námětu projedná spolu s VT s řešitelem uzavřeného HD.
- doplňuje zadání námětu o nové informace formou připojení komentáře k původnímu HD.
- spolupracuje na vyhodnocení realizace a přínosu námětu

##### 4.2. Přímý nadřízený

- je řešitelem HD na první úrovni řešení
- předložený požadavek **zpracuje do 5 dnů**
- v případě schválení námětu **vždy** předává řešení HD administrátorovi pilotního provozu
- **Vždy** uvádí do poznámky stručné odůvodnění schválení námětu.

- je povinen uzavřít HD a námět zamítnout - v případě, že se nejedná o námět, byla zjištěna duplicita nebo zneužití motivačního systému - kódy „závady“ z pohledu řešitele: „Námět neschválen“. při uzavření zkontroluje správnou prioritu a systém.
- v případě zjištěné duplicity HD je povinen ji označit a dát krátkou zprávu do poznámky HD
- v případě zamítnutí námětu je povinen do poznámky uvést jednoznačné odůvodnění zamítnutí námětu
- motivuje své podřízené a pomáhá jim se zadáním námětů
- na základě předložených podkladů o uzavřených HD provádí kontrolu a potvrzuje oprávnění finanční indiv. motivace.
- při předání HD se může připojit jako zájemce o informaci ( zajistí si přehled řešení námětů svých podřízených )

#### 4.3. administrátor pilotního provozu

- pouze pro pilotní provoz
- byla určena paní Šárka Slabochová. Zastupitelnost bude řešena operativně v rámci Referátu NŽP OMKP.
- nejpozději následující pracovní den předává řešení HD jednomu garantovi podle specializace ( viz. tab. garantů – průběžně aktualizována ).
- V odůvodněných případech má oprávnění změnit určení garanta.
- v případě zjištění duplicitního námětu provede ozn. do HD, ale HD neuzavírá
- konzultuje průběh pilotu, průběh politu i jednotlivé případy s projektový týmem a podává ZV o zjištěných problémech apod.

#### 4.4. garant

- odpovídá za řešení námětu
- za řešení námětu je odpovědný vždy jeden garant – v případě, že spolupracuje s ostatními guaranty je oprávněn požadavek řešení předat jinému garantovi pouze po vzájemné dohodě
- zahájí zpracování přiděleného námětu na HD **do 5ti dnů** - zahájení zpracování ozn. formou připojení komentáře
- v rámci pilotu rozhodne **do 30dnů** od přidělení úkolu v HD o případném odmítnutí nebo schválení námětu - uzavře HD ( 3 definované „kódy chyb“ podle HD )
- v případě uzavření HD uvede do poznámky jednoznačné odůvodnění zamítnutí nebo schválení námětu - zápis bude jednoznačně popisovat odůvodnění a rozhodnutí a stav a způsob řešení – s uvedením např. že změna byla zapracována do ARIS , byl zadán požadavek do ITG na změnu provozního systému ( příp. uvedení TD ), vydáno IS apod.
- v případě zjištěné duplicity námětu uzavře HD a ozn. duplicitu – podklady převede k prvnímu zadanému námětu.
- je odpovědný za řešení námětu ( konzultuje řešení s ostatními útvary, kterých se případ dotýká )
- spolupracuje se zadavatelem, příp. s VT
- spolupracuje s projektovým týmem, ŘO na vyhodnocení námětů

#### 4.5. Projektový tým

- odpovídá za kontrolu a reporting
- provádí konzultace k projektu
- zajišťuje provádění kontrol a zpětné vazby v průběhu pilotního provozu
- konzultuje průběh pilotního provozu a vyhodnocuje náměty s VT, ŘO, garanty, zadavateli námětů
- po konzultaci s VŘ, ŘO OMKP upravuje podle průběhu pilotního provozu metodické pokyny

#### 5. kontrola a reporting pilotního provozu

- v průběhu pilotního provozu provádějí kontrolu podaných námětů, přípravu podkladů pro motivaci a ostatní reporting členové projektového týmu.
- reporting, vyhodnocení a schválení podkladů pro motivaci se provádí vždy za **měsíční hodnotící období : 20.k.m. – 19. n.m.**
- Na základě předloženého souboru VT provede kontrolu uzavřených HD garantem a potvrdí výši motivace pracovníků.
- Celková data i data za jednotlivá hodnotící období budou archivována – [\\Dvt881\data\Inovacni\\_namety](#) - VT a ŘO mají přístupy pro čtení. Případné rozpory mohou konzultovat se členy projektového týmu.
- Ke sběru dat jsou využívány možnosti tvorby sestav aplikace HelpDesk.
- Členové projektového týmu kontrolují a konzultují s garanty, VT a ŘO průběh pilotního provozu
- **V průběhu pilotního provozu bude rovněž sledováno a vyhodnocováno dodržování stanovených postupů přímými nadřízenými zadavatelů.**

##### *Sledovaná data z HelpDesk:*

- Struktura podaných inovačních námětů – celkový počet a stav řešení námětů podle VT a zadavatele (zadavatele i VT doplňujeme ručně) – pravidelná aktualizace
- sledování řešení námětů podle garantů – pravidelná aktualizace
- vykazování uzavřených HD za hodnotící období podle „typu závady“ a řešitele – podklad pro motivaci

##### *Kontrola provádění projektovým týmem:*

- Průběžná kontrola a vyhodnocení přijatých a odmítnutých námětů – pro potřeby výplaty motivace – ve spolupráci s garanty a VT
- kontrola zamítnutých námětů – počet, důvody
- kontrola doby a průběhu řešení a realizace námětů – ZV od VT, garantů, ŘO
- zpětná kontrola realizace a využití inovačních námětů – definovat přínosy – ještě by to bylo možné rozšířit o nějakou celkovou sledovanost přínosů
- správnosti a oprávněnost zadávání námětů – námět splňuje definici podle metodiky
- ZV k aplikaci HelpDesk - administrátoři HD - průběžná komunikace, úpravy apod. – ZV pro manuál

#### 6. Motivace průběhu pilotního provozu

Za podávání námětů v rámci pilotního provozu jsou zaměstnanci odměňováni formou **finanční i nefinanční** motivace podle pravidel stanovených v tomto IS.



**Podávání inovačních námětů nemá vazbu na výkonové ukazatele zaměstnance.  
Motivace se vyplácí za PRVNÍ inovační námět zapsaný na HD k danému tématu.**

### 6.1. Finanční motivace

- vyplácí se zadavateli inovačního námětu v případě, že nemá inovaci oblasti (specializace), které se námět týká, v popisu práce nebo je za inovaci v dané oblasti již motivován např. formou bonusů apod. (v případě sporu rozhoduje příslušný ředitel odboru),
- **Finanční motivace se v průběhu pilotu nevyplácí v případě, že bude námět zamítnut přímým nadřízeným zadavatele.**
- vyplácí se ve mzdě pracovníka za měsíční hodnotící období, ve kterém došlo k uzavření řešení námětu na HD garantem
- **měsíční hodnotící období platí od 20.k.m. do 19. n.m.**
- **Příslušný ředitel odboru TaS NŽP nebo OMKP je oprávněn v případě zjištění zneužití motivačního systému krátit konkrétnímu pracovníku vyplacenou motivační odměnu za podané náměty. O výši a důvodech krácení jsou povinni pracovníka písemně informovat.**
- Motivace za inovační námět nebude vyplacena za duplicitně podaný námět, i když byl pospán na jiném případě nebo jiným způsobem nebo pro jinou specializaci v rámci TaS.
- V případě nejasného nebo sporného zadání námětu je příslušný ŘO oprávněn povolit výplatu motivace za konkrétní námět.
- Výše finanční motivace se může na základě rozhodnutí VŘ ÚSŽNP v závislosti na průběhu pilotního provozu měnit. Změna je účinná dnem vyhlášení.

### 6.2. Nefinanční motivace

- Průběžné zveřejňování úspěšných pracovníků podávajících inovační náměty – nástěnky jednotlivých odborů. Zajišťuje příslušný odbor dle podkladů projektového týmu.
- Zveřejnění nejlepšího námětu za pilotní provoz. Zajišťuje projektový tým na základě informací garantů.

### 6.3. Výše motivace pro průběh pilotního provozu pro zaměstnance:

#### Individuální motivace

- Námět odmítnutý přímým nadřízeným „Námět neschválen“ - není vyplácena motivace
- námět předaný přímým nadřízeným a **zamítnutý garantem** - HD uzavřen garantem ve stavu „Námět nechválen“ **100,- Kč/námět**
- Námět **schválený garantem** - uzavřen ve stavu: „Námět schválen - realizován“ nebo „Námět schválen – předání k realizaci“ - **500,- Kč/ námět**
- nejlepší pracovník za období pilotního provozu – hodnotí se počet a kvalita podaných námětů schválených garantem – jednorázová částka **3.000,- Kč/pracovníka** - vyhodnocuje a schvaluje ředitel odboru na návrh garantů a projektového týmu
- vrchní ředitel je oprávněn schválit vyplacení jednorázové odměny ve výši **5.000,- Kč** zadavateli námětu s významným přínosem.

#### Týmová motivace:

- nejlepší tým – hodnotí se počet a kvalita námětů schválených garantem k realizaci – jednorázová částka **5.000,- Kč** – schvaluje vrchní ředitel

## 12.5. Příloha 5: Prezentace ke studii ČESKÉHO TELECOMU, a.s

**CZECH TELECOM** **VÝCHODISKA PRO REALIZACI**

### Požadavky na systém

Na základě analýzy prostředí a analýzy info potřeb:

- Flexibilita a otevřenost systému (integrace do prostředí, různé typy uživatelů).
- Možnost integrovat různé typy dat (MS Office, pdg, scan, html/asp...).
- Začlenění statistických a manažerských nástrojů.
- Definice přístupových práv uživatelů a možnost jejich profilace.
- Možnost sdílení datových zdrojů na vstupu i výstupu.
- Neomezená dostupnost v rámci interní sítě.
- Bezpečnost.

**CZECH TELECOM** **TŘI POHLEDY NA SYSTÉM**

### Pohled procesní

ČESKÝ TELECOM, a.s. uplatňuje tzv. **procesní přístup**. (procesní model, oblasti procesů)

- Proces **Správa a řízení znalostního systému** (skupina Rozvoj systémů řízení – oblast Rozvoj organizace a řízení).

Základní rámec: řídicí dokument **Informační řád (RAD)**

- Řízení a správa systému: jednotlivé směrnice (SME)
- Každodenní chod: postupy, instrukce (POS, INS)

## Pohled technický

Znalostní systém **Convera RetrievalWare** (firmy Convera).

### Jaké vlastnosti uživatelé oceňují?

Volba typu vyhledávání (podobnostní, s využitím slovníku, booleovské operátory).

Jazyková podpora (telco slovník, multijazykové slovníky).

Otevřenost systému: možno integrovat do rozhraní.

Bezpečnost: autorizace uživatele, kryptovaná komunikace.


## Pohled informační (informačních zdrojů) I.

### Dva režimy systému

**Veřejný režim:** informační zdroje, které jsou určeny všem uživatelům systému. **X autorizovaný režim:** informační zdroje, které jsou adresně určeny profilovým skupinám.

### Podíl „cze/eng“


Interní zdroje 50/50, Externí zdroje 20/80, Denní monitoring 70/30



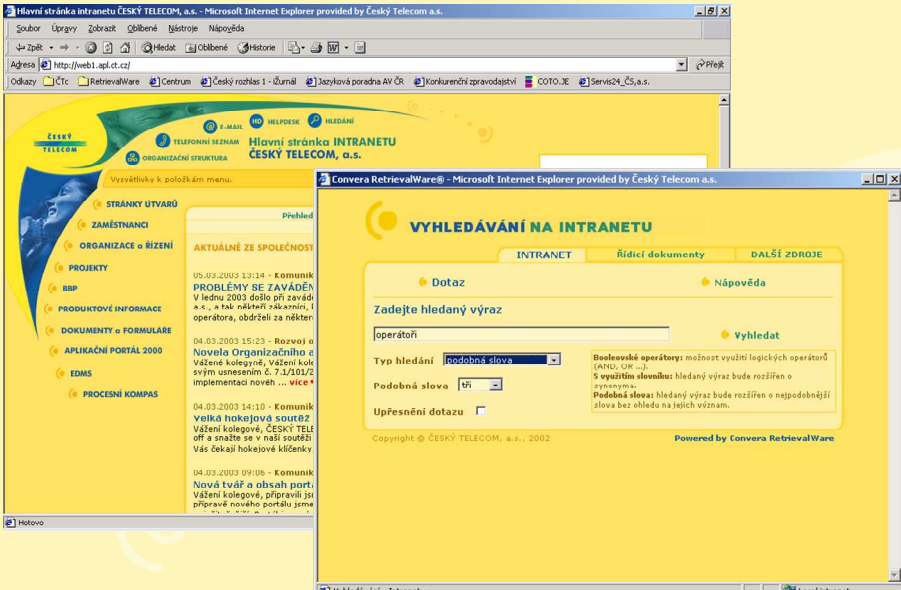
## TŘI POHLEDY NA SYSTÉM

### Pohled informační (informačních zdrojů) II.

<b>INTRANET</b>		www-stránky útvarů, diskusní fóra, FAQ, schránky nápadů
<b>ŘÍDICÍ DOKUMENTY</b>		RAD, SME, POS, ...
<b>DALŠÍ ZDROJE</b>	<b>Monitoring tisku</b>	Denní monitoring 1998 –2003, Tiskové zprávy, Monitoring IT
	<b>Periodika ČESKÉHO TELECOMU, a. s.</b>	Zpravodaj, bulletiny
	<b>Interní zdroje</b>	Cestovní zprávy, Interní studie, Časopisy elektronicky, Obsahy časopisů, Zajímavosti z tisku
	<b>Externí zdroje</b>	Externí studie, Finanční zprávy, Rešerše Testcom, ...
<b>AUTORIZOVANÉ ZDROJE</b>		



## DESIGN SYSTÉMU



## Nefinanční benefity

Jednotné rozhraní k různým typům informací (interní x externí, různý rozsah, rozličný formát).

Kontinuita v procesech i činnostech (znalost souvislostí, možnost průběžně sledovat vývoj vybrané oblasti).

Možnost rychlé reakce na vývoj na trhu, snaha o předvídání vývoje.

Vytváření a využití „knowledgebases“, zavedení prvků KM do společnosti.

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců s dostupností a kvalitou informací (prokázáno v průzkumu spokojenosti zaměstnanců).

Motivující faktor a platforma pro spolupráci mezi organizačními jednotkami.

## Finanční benefity I.

Finanční dopad při neřešení požadavku (ušetřené náklady):

→ Úspora času při práci s informacemi (zejména jejich vyhledávání) zaměstnanců.

→ Úspora finančních prostředků při koordinované akvizici informačních zdrojů.

→ Úspora při vlastním zpracování informací a jejich prezentaci (předvídání vývoje, benchmarky – dopad do obchodních aktivit společnosti).

## Finanční benefity II.

**Public uživatel:** chování uživatele, statistika počtu přístupů (633/den), doba vyhledávání (odhad + anketa mezi uživateli), 21 prac. dnů v měsíci, započítaná normohodina: 450,-Kč/člověkohodina

minutes per search	price per moth	price per year
3	299 093 CZK	3 589 110 CZK
5	498 488 CZK	5 981 850 CZK
9,27	924 468 CZK	11 093 613 CZK
10	996 975 CZK	11 963 700 CZK
15	1 495 463 CZK	17 945 550 CZK

## Finanční benefity II.

**Autorizový uživatel:** přístup do autorizované části systému, vyhodnocování dotazů, anketa mezi uživateli, sledování práce v systému, započítaný ušetřený čas za týden: 4 hod., počet uživatelů: 40, započítaná normohodina: 450,-Kč/člověkohodina

people	minutes per day	price per moth	price per year
1	48	7 560 CZK	90 720 CZK
40	1920	302 400 CZK	3 628 800 CZK