

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT VE ZNALOSTNĚ ZAMĚŘENÝCH FIRMÁCH

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN KNOWLEDGE-ORIENTED COMPANIES

Milan Jermář

*Západočeská univerzita
Fakulta ekonomická*

Abstrakt:

V článku je věnována pozornost znalostnímu potenciálu firem a tomu, jak lze tento potenciál rozvíjet. Prezentované šetření bylo zaměřeno na personální, lidské aspekty znalostního managementu. Cílem šetření bylo mapovat názor představitelů firem na současný stav a budoucí potřebu využívání různých činností, postupů apod. k rozvoji znalostního potenciálu v jejich organizacích. V souladu s teorií bylo definováno následujících šest okruhů přístupů, aktivit apod., které jsou uváděny jako důležité pro rozvoj znalostního potenciálu firem. Jedná se o Výcvik a učení, Spolupráci, Kulturu participace, Tvořivost, Vedení a Týmovou aktivitu. Výsledky šetření ukazují, že firmy, které je možno hodnotit jako výrazně znalostně orientované, mají přehled o doporučených praktikách, jimiž by bylo možno v souladu s teorií znalostního managementu rozvíjet jejich znalostní potenciál, ale řídicí přístupy v těchto firmách nijak výrazně neuplatňují specifické aktivity zaměřené na rozvoj znalostního potenciálu. Přestože jako nejvýznamnější aktivizační prvky do budoucna byly identifikovány okruhy: Týmová aktivita, Vedení, Tvořivost a Spolupráce, je vhodné doporučit také intenzivnější využívání Kultury participace, jejíž možné přínosy se zdají být zatím poměrně málo doceněné.

Abstract:

The article focuses on the knowledge potential of companies and how this potential can be developed. The presented survey was focused on the human aspects of knowledge management. The aim of the survey was to map the views of business representatives on the current situation and on the ways how to develop the knowledge potential in their organizations in future. In accordance with the theory the following six sets of approaches which are cited as important for the development of the knowledge potential of companies have been defined. These are Training and Learning, Collaboration, Culture of participation, Creativity, Leadership and Team activity. The results of the survey show that knowledge-oriented companies have an overview of recommended practices that could be used to develop their knowledge potential, but specific knowledge developing activities are not applied significantly. The sets of activities: Team Activity, Leadership, Creativity and Collaboration have been identified as the most important activating elements in the future knowledge development and Culture of Participation has been recommended as important too.

Klíčová slova:

Personální management, znalosti, znalostní management, znalostní potenciál.

Key words:

Human resources management, knowledge, knowledge management, knowledge potential.

JEL: J24, L2, M1

1. Úvod

Dynamicky jednající organizace by měla být schopna získávat a vhodně využívat různorodé zdroje. Zdroje mohou být **hmotné** povahy: stroje, technologie, finance, fyzický kapitál apod., ale i **nehmotné** povahy: patenty, firemní kultura, pověst podniku, značka, manažerské dovednosti apod. Důležitou součástí nehmotných zdrojů jsou i znalosti (Truneček, 2003, Mládková, 2005, 2008).

Definovat znalosti není jednoduché, jak vyplývá z jedné formulace, kterou používá Mládková (2004). Znalost je podle ní měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Dále autorka uvádí, že znalost má vazbu na lidskou činnost a emoce, kvalita a význam znalosti jsou ohodnocovány pomocí činnosti. Znalost se špatně skládá, přenáší a vyjadřuje pomocí technologie, řízení znalostí není založeno na IS/IT jako řízení dat a informací (Mládková, 2004). Přestože častou výtkou vůči využívání managementu znalostí je názor, že oproti jiným podnikovým zdrojům (finančním, materiálním apod.) není znalost něco, co by se dalo „řídít“ (Sveiby, podle Bureš, 2007), vznikl a rozvíjí se manažerský směr označovaný jako znalostní management. Je to vyvoláno hlubokou potřebou plně využívat organizační zdroje, mezi nimiž hrají znalosti velmi významnou roli.

2. Znalostní management a znalostní potenciál firmy

V článku bude věnována pozornost znalostnímu potenciálu firem a tomu, jak lze tento potenciál rozvíjet. Znalostní potenciál firmy je možno chápat jako soubor znalostí, ale i podmínek, předpokladů, postupů, který, je – li aktivován, může pomocí využití různých typů a podob znalostí přispívat k pozitivnímu rozvoji výkonnosti organizačních procesů a napomáhat tvorbě hodnoty firmy - organizace. Znalostní potenciál se týká (bez nároku na úplnost následujícího výčtu): vnímání významu znalostí, kultury práce se znalostmi, připravenosti uplatnit znalosti, chování ve směru podpory k práci se znalostmi, managementu a vedení k podpoře rozvoje znalostí, ale také znalostí, které jsou k dispozici, znalostí, které jsou zatím skryty, mechanismů, které budou podporovat a aktivizovat práci se znalostmi.

Na znalostní potenciál firmy se zaměřuje znalostní management. Bureš nabízí 18 definic znalostního managementu a sám provádí jejich syntézu do následujícího názoru: „Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“ (Bureš, 2007, s. 64) Podle Tuomiho (2002) znalostní management vzniká spojením čtyř dříve nezávislých disciplín: počítačové technologie (information processing), informační služby (business intelligence), výzkumu organizačních inovací, učení (organization cognition) a rozvoje podnikatelské strategie a managementu lidských zdrojů (organizational development).

V koncepcích znalostního managementu je většinou důraz položen také na oblast lidí, na myšlení a tvořivost, na vztahy mezi lidmi a na kulturní kontext. Sveiby (2001) rozlišuje ve znalostním managementu management informací a management lidí, Wiig (2002, 2004) odlišuje zaměření na lidi, na technologii a na podnik (People focus, Technology focus, Enterprise focus) ve znalostním managementu. Také European guide to good practice in knowledge management (2004) za aktivační prvky znalostního managementu považuje dvě skupiny znalostních kapabilit: personální a organizační, které se navzájem doplňují. Personální kapability jsou ambice, dovednosti, chování, zkušenosti, nástroje a time management – ty jsou vytvořeny na individuální či skupinové úrovni. Organizační kapability jsou ty, které lídři ustanovují s cílem facilitovat efektivní zacházení se znalostmi ze strany vnitřních i vnějších důležitých aktérů - stakeholders. Patří sem mise, vize, strategie, design procesů a organizačních struktur, měření a hodnocení, pochopení kultury, využití technologie a infrastruktury, rozvoj kolektivního shromažďování a využívání znalostního bohatství.

3. Metodologie a rámec empirického šetření

Prezentované šetření bylo zaměřeno právě na personální, lidské aspekty znalostního managementu (Sveiby, 2001, Wiig, 2002, 2004). Cílem šetření bylo mapovat názor představitelů firem na současný stav a budoucí potřebu využívání různých činností, postupů apod. k rozvoji znalostního potenciálu v jejich organizacích. Přitom posuzované aktivity patřily mezi postupy, které jsou řazeny mezi na lidi zaměřený znalostní management.

Pro šetření bylo stanoveno několik výzkumných otázek:

Jak důležité jsou pro organizace různé postupy rozvoje znalostního potenciálu?

Jak je hodnocen význam a potřeba rozvíjení jednotlivých postupů rozvoje znalostního potenciálu do budoucna?

Jaký význam organizace přikládají obecně prospěšným a specifickým aktivitám rozvoje znalostního potenciálu?

V souladu s teorií bylo definováno následujících šest okruhů přístupů, aktivit apod. personálního managementu, které jsou uváděny jako důležité pro rozvoj znalostního potenciálu firem. Jedná se o Výcvik a učení, Spolupráci, Kulturu participace, Tvořivost, Vedení a Týmovou aktivitu. Na tyto okruhy bylo zaměřeno dotazování v empirickém šetření. Proto bude nyní orientačně zdůvodněno, v čem jsou tyto okruhy užitečné pro rozvoj znalostního managementu a znalostního potenciálu.

3.1. Výcvik a učení

Základem pro koncepci učící se organizace je teorie organizačního učení (Argyris, Schön, 1996). Tato koncepce pracuje se dvěma typy organizačního učení: s jednoduchou a s dvojitou smyčkou.

Jednoduchá smyčka (single loop learning) funguje na principu: zjistí se chyba a opraví se. Ke změně ovšem dochází v rámci stávajících plánů, hodnot, cílů, pravidel. Nepochází ke změně v podstatných proměnných - "governing variables". Změní se jen přístupy, jednání, kterými jsou cíle naplňovány. Tuto situaci označují autoři jako Model I. organizačního učení a organizační kultury. Dvojitá smyčka (double loop learning) znamená, že dochází ke změně ve strategiích a dalších podstatných proměnných organizačního dění. Vytváří se nový rámec chování organizace. Je to Model II. organizačního učení a organizační kultury.

Známým reprezentantem koncepce učící se organizace (která navazuje na koncepci organizačního učení) je Senge, který je přesvědčen, že učící se organizace je organizace, kde lidé neustále rozšiřují svoji kapacitu tvořit takové výsledky, po nichž sami opravdu touží, kde se pěstují nové rozvojové vzorce myšlení, kde kolektivní aspirace se svobodně uplatňují a kde se lidé stále učí, jak se společně učit. Je pět disciplín, které nezbytně budou výrazným rysem takové organizace (Senge, 1990): Osobní mistrovství (Personal mastery) - je v něm uplatněno neustálé zlepšování, je třeba netvořit organizace jako protikladné soukromým kulturám jedinců, věnovat se projasňování osobních vizí. Dále mentální modely (Mental models) - jejich pomocí analyzujeme okolní svět. Obsahuje techniky, jak svět poznávat lépe: scénáře, technika levého sloupce apod. Sdílená vize (Shared vision) - otevřenost, tvorba obrazů budoucnosti, společné rozvíjení angažovanosti. Také týmové učení (Team learning) - základem je dialog, odmítnutí apriorních předpokladů, naslouchání. A konečně systémové myšlení (Systems thinking) - dříve se problém rozkládal na malé části, teď se hledají souvislosti, uvažuje se o procesech, ne o jednotlivých dílech, ve hře jsou struktury, které se znovu a znovu vynořují: archetypy.

Pro okruh Výcvik a učení bylo v šetření použito 8 položek.

3.2 Spolupráce

Význam spolupráce zdůrazňuje komunitní model znalostního managementu. Podle něho je znalost konstruována pomocí interakce v sociálních sítích, znalosti jsou tvořeny a aplikovány hlavně pomocí sociálních komunit, informační systémy hrají spíše usnadňující roli, podnikání potřebuje posílit sdílení znalostí mezi jednotlivci a skupinami, kritickým faktorem úspěchu spolupráce je důvěra

a komunikace podpořená vzájemnou důvěrou (Scarbrough, 2008). Pro oblast sdílení znalostí, která úzce souvisí se znalostními toky, má zásadní význam Sveibyho koncepce na znalostech založené teorie firmy. Sveiby je přesvědčen, že formulace podnikových strategií musí odrážet kompetence lidí. Je tomu tak proto, že všechny vztahy (hmotné i nehmotné) jsou spojeny s lidmi jako určujícími agenty. Nehmotné vztahy jsou syceny právě znalostmi, na rozdíl od hmotných aktiv, které většinou v čase degradují, znalosti se svým využíváním naopak rozvíjejí. Proto organizace tvoří znalostní síť, které umožňují generování a tvorbu znalostí. Sdílená znalost je podle něho zdvojenou znalostí. Jako klíčové v tvorbě znalostí se ukazují komunikační procesy. Pro tvorbu hodnoty je nejdůležitější převádění tacitních znalostí do explicitních (Sveiby, 2001). Sociální kapitál skupiny či organizace se odvíjí od uspořádání vztahů a sociálních vazeb ve skupině, ale i mimo skupinu. Skupina může mít třeba velmi pevnou strukturu vztahů, nebo se může skládat z několika téměř oddělených podskupin, může být uspořádána kolem jedné nebo několika málo centrálních osobností, může být velmi uzavřená nebo naopak otevřená vůči kontaktům s okolím. Některé typy vnitřního uspořádání sociálních sítí budou napomáhat sdílení znalostí (přímé vazby spojené se vzájemnou důvěrou) – jsou to integrativní kapability, jiný typ uspořádání bude více podporovat vnitřní soutěžení (volné vztahy se slabou intenzitou) – to jsou kreativní kapability (Morris, Snell a Wright, 2005). Specifický význam pak má i spolupráce překračující hranice skupiny či organizace.

Pro okruh Spolupráce bylo v šetření použito 6 položek.

3.3 Kultura participace

Mezi nejdůležitější aktivační prvky znalostních procesů a rozvoje znalostního potenciálu patří tvorba vhodného prostředí a kontextu, v němž se dění uskutečňuje. Výstižnou charakteristiku prostředí pro znalostní procesy poskytuje japonský pojem „ba“. Nonaka, Konno, Toyama (in Nonaka, Nishiguchi, 2001) rozlišují čtyři typy ba: tvořící, interaktivní (dialogické), systematické, praktické (zkušenostní). Rozlišení se týká typu interakce: individuální či kolektivní a způsobu komunikace: virtuální nebo tváří v tvář. V konceptu „ba“ tedy nejde o různá místa pro práci se znalostmi, ale o nastolení určité situace, podmínek, které budou pro dané činnosti vyhovující a přínosné.

Podobně je možno položit důraz na formování vhodné organizační kultury (tedy souboru základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech - výtvořech materiální a nemateriální povahy) (Lukášová, 2010). Kultura organizace působí jako kontext i aktivační prvek v práci se znalostmi. Důležitou složkou žádoucí kultury ve vztahu k znalostnímu potenciálu je podpora zmocňování. Tento manažerský přístup je nutný zvláště tam, kde je potřeba se správně rozhodovat, musí se přímo využívat dostupné zdroje a prostředky, řeší se problémy v přímém kontaktu se zákazníkem. Zmocňování umožňuje větší podíl na rozhodování a řízení. Zároveň se očekává, že budou zmocnění zaměstnanci aktivní, tvořiví, pružní a iniciativní. Budou mít větší svobodu jednání, ale také větší odpovědnost.

Pro okruh Kultura participace bylo v šetření použito 10 položek.

3.4 Tvořivost

Tvorba znalostí patří mezi hlavní znalostní procesy (Amabile, 1996). Využívá se pro ni mnoho různých metod. Na individuální a skupinové úrovni se jedná o různé podoby sociálních interakcí – výcvik, učení při práci, společné řešení problémů nebo brainstorming. Na úrovni organizačního útvaru nebo celé organizace se jedná o proces inovace zaměřený na tvorbu znalostí potřebných pro nový produkt či službu cestou zlepšování interních procesů a postupů. Tvorba je nedílnou součástí činností v útvarech výzkumu a vývoje například ve formě expertních týmů. V oblasti managementu znalostí se často využívá pojem Communities of Practice – CoP (Wenger, McDermott, Snyder, 2002, Mládková, 2004). Do tvorby nových znalostí lidé vkládají své explicitní i tacitní znalosti. Zároveň je ale nutné počítat s tím, že při tvorbě nových myšlenek a řešení nestačí jen dosud zaznamenané a známé poznatky, někdy nestačí ani další učení. Také se stává, že dřívější znalosti nejsou zaznamenány

vhodným způsobem a ztrácí se možnost je znovu použít. Význam tvořivosti ve znalostním managementu zdůrazňují Nonaka, Takeuchi (1995) nebo Wierzbicki, Nakamori (2007).

Pro okruh Tvořivost bylo v šetření použito 7 položek.

3.5 Vedení

Wiig (2004) definuje požadavky na manažery při znalostním managementu pomocí schopností zvládat úkoly. Nejdůležitější schopnosti jsou: 1. Dávání smyslu dění a schopnost situačního uvědomění (sensemaking and situational awareness capability), 2. Rozhodování, řešení problémů, práce s prostorem, inovační schopnost (Decision making /Problem solving and Action space and Innovation capability), 3. Schopnost implementovat a řídit (Implementation and Execution capability), 4. Schopnost monitorovat a schopnost řídit perspektivy (Monitoring and Governance and perspectives capability). Také Skyrme a Amidonová (1997) charakterizují lídra a jeho vhodné kompetence ve znalostním managementu.

Pro okruh Vedení bylo v šetření použito 8 položek.

3.6 Týmová aktivita

Teorie i praxe managementu považuje pojem týmu za jeden z pilířů, na němž jsou budovány koncepce organizačního rozvoje již několik desítek let. Pracovní tým je více osob, které se obvykle zodpovídají společnému nadřízenému, které vykazují interakce tváří v tvář, které mají určitý stupeň vzájemné závislosti při plnění úkolů zaměřených na dosahování organizačních cílů (French, Bell, 1995, cit. dle Larsen a kol., 1996). Podle těchto autorů základ organizačního rozvoje spočívá v přesvědčení, že týmy jsou stavebními prvky organizací. Teorie, výzkum a praxe potvrzují centrální roli, kterou hrají týmy v úspěchu organizací. Týmy a týmová spolupráce jsou součástí základu organizačního rozvoje. (French, Bell, 1995, cit. dle Larsen a kol., 1996). Úspěšný tým by měl vykazovat řadu charakteristik (Larsen a kol., 1996) - jasné, podněcující cíle, na výsledek zaměřená struktura, kompetentní členové týmu, jednotící vazba, klima spolupráce, standardy excelence, externí podpora a uznání, principiální vedení. V oblasti znalostního managementu jsou týmy akcentovány např. u Senge (1990).

Pro okruh Týmová aktivita bylo v šetření použito 6 položek.

4. Metoda a postup šetření

Dotazování pomocí dotazníku bylo tvořeno dvěma kroky, v nichž respondenti (vrcholoví představitelé firem) posuzovali 45 položek (činností) členěných do výše uvedených šesti okruhů – oblastí. V každém okruhu byly zařazeny položky, které bývají chápány jako žádoucí pro personální rozvoj firem (**obecně prospěšné praktiky**) a položky, které v souladu s výše uvedeným zdůvodněním významu zvolených okruhů aktivit přispívají (resp. měly by přispívat) k rozvoji znalostního potenciálu (**specificky prospěšné praktiky**).

Dva kroky hodnocení byly tvořeny následujícími dvěma otázkami:

- a) Do jaké míry se uvedené činnosti, postupy apod. ve vaší organizaci aktuálně **využívají** v souvislosti s rozvojem znalostního potenciálu? (Tedy zkráceně Využívání nyní.)
- b) Do jaké míry by se měly uvedené činnosti, postupy apod. ve vaší organizaci **rozvíjet** v souvislosti s rozvojem znalostního potenciálu do budoucna? (Zkráceně Rozvíjení v budoucnu.)

K hodnocení byly použity 4 bodové stupnice (vyšší hodnota byla přiřazena u vyššího využívání nyní, resp. u vyššího rozvíjení v budoucnu).

Do šetření bylo zařazeno 19 organizací (z původního širšího okruhu firem Plzeňského kraje), které vykazovaly nadprůměrné hodnocení jejich znalostní orientace. Toto hodnocení bylo získáno na základě sebehodnocení respondentů – výrazná nebo nadprůměrná orientace firmy na tvorbu a využívání znalostí, silná nebo velmi silná inovační kapacita a síla firmy, výrazná míra přispívání této inovační kapacity a síly rozvoji znalostního potenciálu - a za využití expertního posouzení zaměřeného

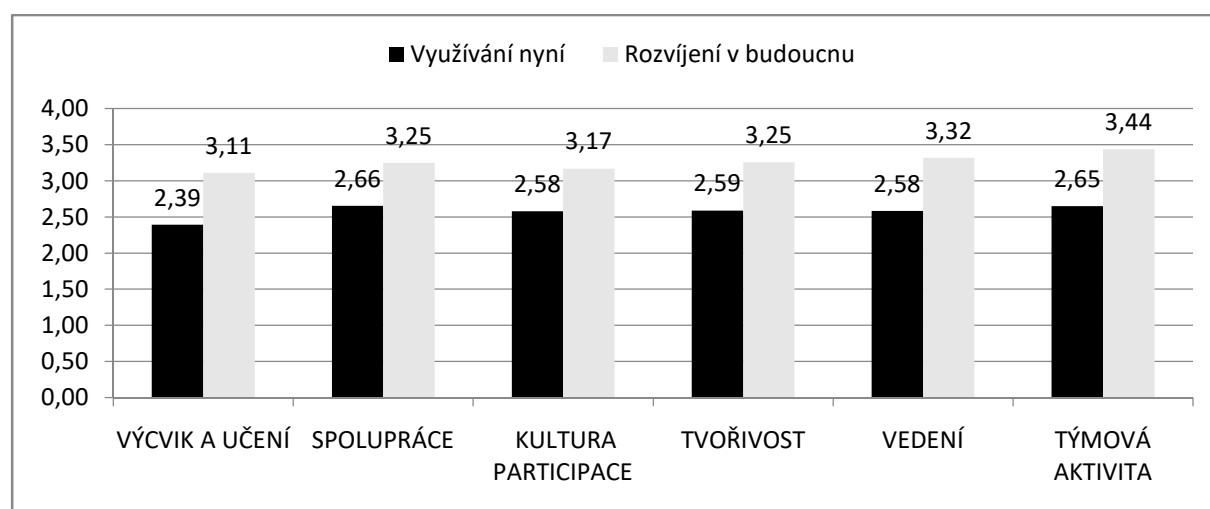
na zařazení firmy do skupiny více znalostně zaměřených organizací (organizace výzkumného zaměření, produkující a implementující IT systémy a programy, poradenské firmy s IT nebo technologickým zaměřením, dále firmy poradenského charakteru se spíše aplikačním zaměřením, výrobní firmy s výraznějším vývojovým zaměřením využívající a rozvíjející nové technologie, některé firmy zaměřené na výraznou inovaci procesů a spolupráci).

5. Z výsledků šetření

Nejprve budou uvedeny celkové výsledky, následně bude provedena analýza významných položek.

5.1 Celkové výsledky

Obrázek 1: Celkové výsledky hodnocení šesti okruhů aktivit.



Zdroj: vlastní.

Graf na obrázku 1 ukazuje celkové výsledky dotazování. Jsou rozlišeny údaje pro hodnocení aktuální situace (Využívání nyní) a výhled do budoucna (Rozvíjení v budoucnu). Dotazované organizace v souladu s očekáváním plánují více v budoucnu rozvíjet postupy, činnosti, zásady apod., které jsou spojovány s posilováním znalostního potenciálu. V současnosti se využívání takových aktivit v šesti zkoumaných oblastech pohybuje od hodnoty 2,39 (průměr z hodnocení všech položek v daném okruhu na stupnici 1-4) u okruhu Výcvik a učení až po v současnosti nejlépe hodnocené okruhy Spolupráce (2,66) a Týmová aktivita (2,65). Relativně nízké hodnocení spokojenosti s využíváním vzdělávacích a výcvikových postupů pravděpodobně naznačuje nedostatečnou aktivitu v oblasti personální práce.

Potřeba rozvíjet posuzované činnosti v budoucnu ukazuje na význam Týmové aktivity (potřeba je vyjádřena nejvyšší hodnotou 3,44), Vedení (3,32) a Spolupráce a Tvořivosti (3,25). Nejnížší potřeba je spojována s rozvojem Výcviku a učení (3,11), případně s okruhem Kultura participace (3,17).

Je tedy možno shrnout, že respondenti vnímají posuzované aktivity jako důležité pro rozvoj znalostního potenciálu ve svých organizacích, očekávají u všech aktivit dynamiku ve směru jejich výraznějšího využívání v budoucnu. Největší potřebný posun vidí u Týmové aktivity, u Vedení a u Spolupráce a Tvořivosti, jimž hodlají v budoucnu věnovat výraznější pozornost. Jako poněkud opomíjené se jeví využívání možností, které nabízí budování žádoucí kultury organizace

5.2 Analýza položek

Další poznatky vyplývající z šetření se týkají porovnání názoru respondentů na roli a význam obou skupin rozvojových aktivit v rozlišení: obecně prospěšné praktiky a specificky prospěšné praktiky

ve všech šesti posuzovaných okruzích – oblastech. Základní přehled o těchto výstupech podává tabulka 1.

Tabulka 1 Výsledky hodnocení šesti okruhů s rozlišením na obecné a specifické praktiky.

	Využívání nyní obecné	Využívání nyní specifické	Celkem Využívání nyní	Rozvíjení v budoucnu obecné	Rozvíjení v budoucnu specifické	Celkem Rozvíjení v budoucnu
VÝCVIK A UČENÍ	2,20	2,59	2,39	2,89	3,33	3,11
SPOLUPRÁCE	2,65	2,66	2,66	3,25	3,25	3,25
KULTURA PARTICIPACE	2,57	2,61	2,58	3,23	3,03	3,17
TVORIVOST	2,77	2,45	2,59	3,49	3,08	3,25
VEDENÍ	2,60	2,56	2,58	3,31	3,33	3,32
TÝMOVÁ AKTIVITA	2,70	2,55	2,65	3,49	3,34	3,44

Zdroj: vlastní.

Nyní budou stručně představeny, komentovány a specifikovány na konkrétní položky výsledky dílčích položek obsažených ve všech šesti okruzích (viz tabulka 1)

Okruh Výcvik a učení

Mezi obecně prospěšné praktiky byly zařazeny čtyři položky (např. Systematický výcvik, Využívání různých typů výcviku při práci), mezi specificky prospěšné praktiky byly zařazeny také čtyři položky (např. Účast pracovníků na rozvoji znalostí u spolupracovníků nebo Vytváření podmínek pro rozvoj učící se organizace).

Obecně prospěšné praktiky (dále obecné praktiky) jsou hodnoceny jako méně využívané v současnosti než praktiky specificky prospěšné (dále praktiky specifické) pro rozvíjení znalostního potenciálu. Podobně i u rozvíjení v budoucnu je očekáváno, že bude výraznější u specifických praktik. Zvláště silně je tato potřeba respondenty spatřována u aktivity Stálé rozvíjení dovedností a znalostí zaměstnanců (hodnota 3,59) a u aktivity Vytváření podmínek pro rozvoj učící se organizace (3,31). Mezi obecnými praktikami byla jako nejdůležitější v budoucnosti hodnocena potřeba systematického výcviku (3,20). Jako celkově nejnižší hodnocená položka v tomto okruhu z pohledu Rozvíjení v budoucnu se ukázala položka Využívání různých typů výcviku a vzdělávání mimo práci (2,41).

Okruh Spolupráce

Mezi obecné praktiky byly zařazeny dvě položky (např. Přímá komunikace mezi zaměstnanci), mezi specifické praktiky čtyři položky (např. Získávání řady znalostí a zkušeností z kontaktů s klienty či dodavateli).

Obecné praktiky i specifické praktiky jsou hodnoceny z pohledu Využívání nyní (2,65) i z pohledu Rozvíjení v budoucnu shodně (3,25). Jako nejdůležitější v budoucnu byla hodnocena obecná aktivita Přímá komunikace mezi zaměstnanci (3,45), dále to byla specifická položka Čerpání znalostí i ze spolupráce s jinými útvary a týmy (3,35) a Radění a konzultování s ostatními o nápadech (3,31).

Okruh Kultura participace

Mezi obecné praktiky bylo zařazeno sedm položek (např. Posilování přátelského klimatu ve firmě nebo Účast zaměstnanců na rozhodování), mezi specifické praktiky tři položky (např. Snaha raději neměnit složení zaměstnanců).

Obecné praktiky i specifické praktiky jsou hodnoceny z pohledu Využívání nyní i z pohledu Rozvíjení v budoucnu velmi podobně (zhruba 2,6, resp. 3,2). Jako nejdůležitější v budoucnu byla hodnocena obecná aktivita Dávat větší prostor pro odpovědnost zaměstnanců i týmů (3,47) nebo také obecná aktivita Posilování přátelského klimatu ve firmě (3,39).

Okruh Tvořivost

Mezi obecné praktiky byly zařazeny tři praktiky (např. Tvořivý a nápaditý přístup), mezi specifické praktiky čtyři položky (např. Projevování úcty a vážnosti k zvláště nápaditým kolegům).

Obecně prospěšné praktiky jsou hodnoceny v současnosti jako více využívané oproti specifickým praktikám, podobně jako důležitější v budoucnu jsou vnímány obecné praktiky. Mezi nejvýznamnějšími aktivitami v budoucnu se tedy objevují obecné praktiky: Pozitivní přijímání nových nápadů (3,55), Podporování tvorby nových řešení (3,53).

Okruh Vedení

Mezi obecné praktiky bylo zařazeno pět položek (např. Vedení zaměstnanců pomocí podporování aktivity), mezi specifické pak tři položky (např. Snaha poskytovat lidem stále nové náměty pro vymyšlení nových řešení).

Obecné praktiky i specifické praktiky jsou hodnoceny z pohledu Využívání nyní i z pohledu Rozvíjení v budoucnu velmi podobně (zhruba 2,6, resp. 3,3). Mezi nejvýznamnějšími aktivitami v budoucnu se tedy objevují obecné i specifické praktiky. Nejdůležitější v budoucnu by měla být specifická aktivita Přesvědčení, že sdílení znalostí pomáhá rozvoji firmy (3,55) nebo specifická aktivita Přímá komunikace mezi zaměstnanci a managementem (3,45).

Okruh Týmová aktivita

Mezi obecné praktiky byly zařazeny čtyři položky (např. Rozvíjet týmy a jejich aktivitu), mezi specifické praktiky dvě položky (např. Zpřístupňování získaných znalostí všem). Obecné praktiky i specifické praktiky jsou hodnoceny z pohledu Využívání nyní velmi podobně (zhruba 2,7). Z pohledu Rozvíjení v budoucnu jsou mírně preferovány obecné praktiky (3,49 resp. 3,34). Mezi nejvýznamnějšími aktivitami v budoucnu se tedy objevují hlavně obecné praktiky: Podpora ducha spolupráce v týmech i mezi nimi navzájem (3,53), Týmové řešení problémů (3,51).

5.3 Nejvýznamnější aktivity – praktiky

Dále je uveden přehled deseti nejvýznamnějších aktivit, které respondenti ze všech šesti okruhů označili jako nejdůležitější pro rozvíjení v budoucnu (Tabulka 2).

Tabulka 2 Přehled deseti nejvýznamnějších aktivit pro podporu rozvoje znalostního potenciálu znalostně orientovaných firem.

Aktivita	Hodnocení	Obecná (O)/ specifická (S) aktivita
Stálé rozvíjení dovedností a znalostí zaměstnanců	3,59	S
Pozitivní přijímání nových nápadů	3,55	O
Přesvědčení, že sdílení znalostí pomáhá rozvoji firmy	3,55	S
Podporování tvorby nových řešení	3,53	O
Podpora ducha spolupráce v týmech i mezi nimi navzájem	3,53	O
Týmové řešení problémů	3,51	O
Rozvíjet týmy a jejich aktivitu	3,49	O
Dávat větší prostor pro odpovědnost zaměstnanců i týmů	3,47	O
Přímá komunikace mezi zaměstnanci	3,45	O
Přímá komunikace mezi zaměstnanci a managementem	3,45	O

Zdroj: Vlastní.

6. Závěry a diskuse

Empirické šetření bylo zaměřeno na oblasti možného rozvíjení znalostí, které patří do té strany znalostního managementu, který akcentuje personální, sociální a kulturní problematiku. Výsledky šetření, které jsou zde představeny, ukazují, že firmy, které je možno hodnotit jako výrazně znalostně orientované, mají přehled o doporučených praktikách, jimiž by bylo možno v souladu s teorií znalostního managementu rozvíjet jejich znalostní potenciál. Zároveň se ukázalo, že řídicí přístupy v těchto firmách nijak výrazně neuplatňují specifické aktivity zaměřené na rozvoj znalostního potenciálu. Spíše využívají obecně uznávané přístupy typu „best practice“. V práci je posuzováno šest okruhů aktivit. Autor si je vědom, že tento výčet není úplný. Například nebyla věnována pozornost velmi důležitým aktivitám – praktikám personálního managementu: získávání a výběru znalostních pracovníků (Mládková, 2008), talent managementu, motivování a hodnocení apod. Na druhé straně použitá paleta praktik je poměrně rozsáhlá a její vyhodnocení přináší cenné poznatky. Výstupy šetření a celé studie jsou pochopitelně limitovány jen úzkým počtem zahrnutých organizací. Přínosem může ale být ověření metodiky dotazování, která dokázala zachytit nejen současný stav, ale i dynamiku možného a očekávaného rozvoje. Tento aspekt studie naznačuje poměrně značný prostor pro rozvíjení znalostního potenciálu v budoucnu – mimo jiné pomocí aplikace zde posuzovaných aktivit a praktik. Deset z těchto nejvíce potenciálně hodnotných praktik je uvedeno v tabulce 2. Také je možno předpokládat, že představitelé organizací ne vždy mají jasné povědomí o všech možnostech rozvoje znalostního potenciálu, což ukazuje na prostor pro další rozvojovou (poradenskou, vzdělávací) činnost. Přestože jako nejvýznamnější aktivizační prvky do budoucna byly identifikovány okruhy: Týmová aktivita, Vedení, Tvořivost a Spolupráce, je vhodné doporučit také intenzivnější využívání Kultury participace, jejíž možné přínosy se zdají být zatím poměrně málo doceněné.

Také je možno uvést, které položky (tedy i možné rozvojové aktivity) byly v šesti okruzích vnímány jako nejméně potřebné rozvíjet. Je možné, že právě zde se skrývá značný a dosud firmami neodhalený potenciál. Je zde předložena pro ilustraci vždy jen jedna nejméně preferovaná aktivita z každého okruhu specifických položek a to z posuzování zaměřeného na rozvíjení v budoucnu: Výcvik a učení: Účast spolupracovníků na rozvoji znalostí u kolegů (3,20), Spolupráce: Zapojování zákazníků a dodavatelů do řešení některých problémů a přípravy nových postupů (3,06), Kultura participace: Snaha raději neměnit složení zaměstnanců (2,41), Tvořivost: Připravenost riskovat při hledání nových postupů a řešení (2,88), Vedení: Snaha poskytovat lidem stále nové náměty pro vymyšlení nových řešení (3,02), Týmová aktivita: Zpřístupňování získaných znalostí všem (3,27). Autor je přesvědčen, že vhodné využití i těchto nejméně pozitivně hodnocených aktivit by mohlo přinést užitek. V souvislosti se znalostním managementem a managementem znalostního potenciálu je také potřebné připomenout, že uvedené posuzované okruhy nejsou spojeny s jen některými řídicími úrovněmi organizačních struktur a funkcí firem, ale jejich zajištění a využití je záležitostí komplexu manažerských aktivit a přístupů v celém jejich spektru

7. Literatura

- [1] Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press,
- [2] Argyris, C., Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- [3] Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha, Grada.
- [4] European guide to good practice in knowledge management. (2004) CEN European committee for standardization. Dostupné z:
<http://research.fraserhealth.ca/media/Euro%20Guide%20to%20good%20Practice%20in%20KM%20%20Part%205.pdf>
- [5] French, W. L., Bell, C. H. (1995). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 5. vydání. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- [6] Larsen, K. a kol. (1996). *Learning organizations*. Dostupné z: http://leeds-faculty.colorado.edu/larsenk/learnorg/index.html#_Toc356579316
- [7] Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- [8] Mládková, L. (2004). *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional publishing.
- [9] Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck.
- [10] Mládková, L. (2008) *Management znalostních pracovníků*. Praha: C.H. Beck.
- [11] Morris, S. S., Snell, S. A., Wright, P. W. (2005). A resource-based view of international human resources: Toward a framework of integrative and creative capabilities. *CAHRS Working Paper #05-16*. Ithaca, NY: Cornell University. Dostupné z: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/284/>
- [12] Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- [13] Nonaka, I., Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence*. Oxford University Press.
- [14] Scarborough, H. (2008). *The evolution of business knowledge*. Oxford University Press.
- [15] Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- [16] Skyrme, D.J., Amidon, D.M. (1997). *Creating the Knowledge-based Business*. Business Intelligence.
- [17] Sveiby, K. (2001). A Knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, č. 4. Dostupné z: <http://www.sveiby.com/files/pdf/knowledgetheoryoffirmfin-draft.pdf>
- [18] Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional publishing.
- [19] Tuomi, I. (2002). The future of knowledge management. *Institute for prospective technological studies*. Dostupné z: <http://www.meaningprocessing.com/personalPages/tuomi/articles/FutureOfKnowledgeManagement.pdf>
- [20] Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- [21] Wierzbicki, A. P., Nakamori, Y. (2007). *Creative environments*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- [22] Wiig, K. (2002): New generation knowledge management: What may we expect? *Knowledge research institute*. Dostupné z: http://www.krii.com/downloads/new_gen_km.pdf
- [23] Wiig, K. (2004). People-focused KM: effective decision-making leads to enterprise success. *Knowledge research institute*. Dostupné z: http://www.krii.com/downloads/People-Focused_KM.pdf