

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA



Metodika rozhodování o integraci systému znalostního managementu

Disertační práce

Autor:

Ing. Jiří Fejfar

Školitel:

doc. Ing. Jaroslav Švasta, CSc.,
katedra systémového inženýrství

OBSAH

<u>1 ÚVOD.....</u>	<u>4</u>
<u>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED</u>	<u>5</u>
2.1 SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP	5
2.1.1 SYSTÉM.....	7
2.1.2 SYSTÉMOVÁ ANALÝZA A JEJÍ FÁZE PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ.....	9
2.1.3 MODELOVÁNÍ	10
2.2 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT	11
2.2.1 ZNALOST	11
2.2.2 DEFINICE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU.....	13
2.2.3 ZNALOSTNÍ ORGANIZACE	15
2.2.4 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK.....	16
2.2.5 VYMEZENÍ PRAVOMOCÍ A ODPOVĚDNOSTI.....	18
2.2.6 ZNALOSTNÍ STRATEGIE	20
2.2.7 VZTAH MEZI ZNALOSTNÍ STRATEGIÍ A PODNIKOVOU STRATEGIÍ	23
2.2.8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	24
2.2.9 ZNALOSTNÍ BÁZE.....	26
2.3 IMPLEMENTACE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU	30
2.3.1 PŘEHLED VYBRANÝCH METODIK.....	30
2.4 ROZHODOVÁNÍ A TEORIE ROZHODOVÁNÍ	41
2.4.1 ROZHODOVACÍ PROCES.....	43
2.4.2 KLASIFIKACE ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ	48
<u>3 CÍL A METODIKA PRÁCE</u>	<u>51</u>
3.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	51
3.2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TERMÍNŮ	52
3.3 CÍLE PRÁCE.....	54
3.4 METODIKA PRÁCE	55
3.4.1 VÝZKUMNÁ STRATEGIE	55

3.4.2	METODICKÝ POSTUP PRÁCE	55
3.4.3	POUŽITÁ METODOLOGIE	56
3.4.4	TECHNIKY SBĚRU DAT	58
4	<u>VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE.....</u>	61
4.1	IDENTIFIKACE PROCESU ROZHODOVÁNÍ A KONFIGURACE SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU PRO ROZHODOVACÍ MODEL	61
4.1.1	IDENTIFIKACE PROCESU ROZHODOVÁNÍ.....	61
4.1.2	KONFIGURACE SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU PRO ROZHODOVACÍ MODEL.....	64
4.1.3	SOUHRN ATRIBUTŮ A VYMEZENÍ VZTAHŮ MEZI ATRIBUTY ROZHODOVACÍHO PROCESU A MODELEM	79
4.2	MODELOVÁNÍ PROCESU ROZHODOVÁNÍ O VOLBĚ VHODNÉ STRATEGIE IMPLEMENTACE SYSTÉMU ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU.....	84
4.2.1	MODEL PROCESU ROZHODOVÁNÍ	84
4.2.2	FÁZE INTELLIGENCE – ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V ORGANIZACI	87
4.2.3	FÁZE DESIGN	103
4.2.4	FÁZE CHOICE – VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE IMPLEMENTACE SYSTÉMU ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU ...	119
4.3	SESTAVENÍ METODIKY VÝBĚRU VHODNÉ STRATEGIE IMPLEMENTACE SYSTÉMU ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU	119
4.4	PŘÍPADOVÁ STUDIE VYUŽITÍ NAVRŽENÉ METODIKY	122
4.4.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	122
4.4.2	SOUČASNÝ STAV ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V ORGANIZACI.....	123
4.4.3	INICIALIZACE PROCESU VOLBY VHODNÉ STRATEGIE IMPLEMENTACE KMS.....	125
4.4.4	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ PROCESU VOLBY VHODNÉ STRATEGIE	126
4.4.5	ANALÝZA SOUČASNÝCH PODMÍNEK	131
4.4.6	NÁVRH STRATEGIE	134
4.4.7	VÝBĚR STRATEGIE	146
5	<u>ZÁVĚR.....</u>	147
5.1	PLNĚNÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	147
5.2	VĚDECKÝ PŘÍNOS PRÁCE	148
5.3	PRAKTICKÝ PŘÍNOS PRÁCE	149

6	<u>SEZNAM LITERATURY</u>	150
6.1	INTERNETOVÉ ZDROJE	154
6.2	SEZNAM GRAFŮ.....	155
6.3	SEZNAM SCHÉMAT	155
6.4	SEZNAM TABULEK	156
6.5	SEZNAM ZKRATEK	157
7	<u>PŘÍLOHY.....</u>	158
7.1	SEZNAM PŘÍLOH	158

1 ÚVOD

V poslední době je velmi patrný fenomén znalostí. Tradiční pojetí zdrojového a pozičního přístupu k tvorbě konkurenční výhody ustupuje do pozadí a pozornost je věnována především znalostem, ať již v jejich explicitní, tak tacitní podobě. S nástupem znalostní ekonomiky jsou to právě znalosti, které mohou přinést organizaci konkurenční výhodu. Pro organizaci se tak stávají rozhodující znalosti a schopnost je využít.

Znalostní management se zabývá řízením znalostí v organizaci. V posledních letech dochází k rozlišování mezi pojmy znalostní management a management znalostí, který je vnímán jako dílčí část znalostního managementu. Zatímco management znalostí je zaměřen na využívání znalostí, znalostní management prezentuje na znalostech založené řízení, které aplikují znalostní organizace.

Každá organizace (bez ohledu na velikost, roční obrát, region působnosti atd.) pracuje se znalostmi, které se v ní nachází. V rámci znalostního managementu existují různé znalostní strategie, které organizace může zvolit. Výběr vhodné znalostní strategie výrazně ovlivňuje efektivnost znalostního managementu.

Úspěch organizace v praxi závisí na tom, zda správně zvolí, kterou znalostní strategii bude ke své práci prioritně využívat, respektive jakou formu znalostí by vzhledem ke své činnosti měla upřednostňovat. Správná volba je důležitá nejenom z hlediska výběru znalostní strategie, ale také z hlediska nákladů a návratnosti.

Pokud vedení organizace uvažuje o uplatnění znalostního managementu, mělo by si uvědomit existenci podstatných faktorů, které implementaci znalostního managementu zásadně ovlivňují. Jejich opomenutí by pro organizaci mohlo mít nepříznivé důsledky.

Zavádění znalostního managementu je časově i finančně náročné. Má-li být efektivní, musí být systematické. Z tohoto důvodu jsou využívány různé metodiky, které by měly tuto efektivitu zajistit. Volba vhodné metodiky musí vycházet z konkrétních potřeb dané organizace.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Autor se ve své práci zabývá volbou vhodné strategie implementace systému znalostního managementu. Vzhledem k vymezení tématu a využití systémového přístupu, bylo nutné se v rámci literárního přehledu zaměřit na tato témata:

1. systémový přístup;
2. znalostní management;
3. implementace znalostního managementu;
4. rozhodování a teorie rozhodování.

Všechny části literárního přehledu jsou zpracovány tak, aby došlo k vymezení základních pojmů v daných oblastech s ohledem na relevanci ke zvolenému tématu disertační práce.

2.1 SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP

V této kapitole literárního přehledu dochází k vymezení systémového přístupu a jeho vztahu k systémové vědě; pojmu systém a základních nástrojů, které jsou pro systémový přístup charakteristické. Pokud chce autor v disertační práci využívat systémový přístup, je třeba ho nejprve vymežit.

Skyttner (2005) tvrdí, že **systémový přístup**, ve skutečnosti aplikace teorie systémů, funguje v integrovaném rámci organizational knowledge a management science¹. Systémový přístup je založen na základním principu, kdy všechny aspekty lidských problémů by měly být zpracovávány dohromady na racionálním základu. Jedná se o pokus zkombinovat teorii, empirii a pragmatismus a zároveň se dívat na celý systém spíše shora dolů než zdola nahoru. Zejména, pokud studovaný jev zahrnuje funkce, cíle a účel typické pro živé organismy nebo lidské bytí, je lépe celé chování vysvětlit pomocí konečného výsledku než prostřednictvím použitých prostředků.

¹ Termíny organizational knowledge a management science se běžně nepřekládají. Teoreticky je možné je přeložit jako organizační znalost a manažerská věda, což však nevystihuje jejich podstatu.

Zajímavý je rovněž Skyttnerův (2005) popis systémové vědy, která podle něho velmi úzce souvisí s obecnou teorií systémů². Konkrétně pokud je obecná teorie systémů aplikována, stává se z ní systémová věda - metadisciplína, jejíž obsah může být přenášen z jedné disciplíny do druhé. Systémová věda se stala vědou syntézy a integrace.

Dömeová, Houška a Houšková Beránková (2008) tvrdí, že systémový přístup vychází z předpokladu, že každý celek, v němž probíhají nějaké procesy nebo úkoly, je systémem nebo třídou systému. Systémový přístup je metodologie (způsob) myšlení, řešení problémů, rozhodování a konání. Nejedná se o přímé zkoumání reálného objektu, ale o zavádění abstraktního systému na reálný objekt. Základní charakteristikou systémového přístupu je komplexní pohled na celý systém a jeho prostředí a vychází z:

- posouzení vnitřní struktury, prvků, vztahů a funkcionality systému;
- posouzení dynamiky založené na minulosti a předpokládané budoucnosti;
- posouzení cílového a účelového chování systému.

Jančarová a Rosický (1998) za systémový přístup považují způsob myšlení, způsob řešení problému či způsob jednání, při němž jsou jevy chápány komplexně ve svých vnitřních a vnějších souvislostech.

Janíček (2002) velmi obecně vymezuje systémový přístup jako nástroj vědeckého poznání přispívající k efektivní realizaci poznávacích procesů.

Jak uvádí Koźmiński (1975), systémový přístup vyžaduje, aby se všechny faktory, které určují zvolený jev v oblasti fungování organizace, analyzovaly ve vzájemných vztazích. Tímto způsobem je oblast analýzy určena nikoli formálně a institucionálně, ale meritorně; zkoumá se problém a nikoli instituce. Komplexnost systémového přístupu k řízení nutí přehodnotit tradičně vytvořená ohraničení mezi vědeckými disciplínami, jež se zabývají organizací a řízením. Požadavek zkoumat ve vzájemných souvislostech souhrn faktorů podmiňujících jevy, k nimž dochází v organizacích, znamená nutnost pojmut do jednotného rámce problematiku formálně organizační, sociálně psychologickou, ekonomickou a technickou. Taková interdisciplinární analýza má nesrovnatelně větší význam než zkoumání prováděná pouze z hlediska jedné disciplíny.

² General System Theory

To potvrzují i Jančarová a Rosický (1998), kteří tvrdí, že přínosem – novou kvalitou systémových přístupů – je silné vědomí existence vzájemné interakce jak mezi částmi systému a systémem jako celkem, tak mezi systémem a jeho podstatným okolím, kdy dochází k ovlivňování cílů, chování, struktury a vlastností systému. Systémovými přístupy se řeší jakékoliv složité problémy, především však problémy:

- špatně přehledné a slabě strukturované;
- s bohatou vnitřní členitostí;
- netypické;
- jednorázového charakteru.

Rozlišování mezi systémovou vědou a systémovým přístupem je dle Jančarové a Rosického (1998) v praxi velmi obtížné, nelze je pojímat strnule a dogmaticky. Ze systémového přístupu k realitě pak může zůstat jen mechanické zkoumání reality využívající systémové terminologie.

Pro lepší pochopení systémového přístupu je vhodné vymežit pojem systém.

2.1.1 SYSTÉM

Existuje mnoho různých definic systému, které se liší nejen svou obsáhlostí, ale hlavně svým zaměřením. Velmi často je aplikována matematická definice George Klira (Klir in Skyttner, 2005). Jeho formulace je velice obecná:

$$S = (T \bullet R)$$

V této formulaci S vyjadřuje **systém**, T vyjadřuje množinu libovolných prvků, ale může to být i množina potenciálů a R vyjadřuje libovolnou vazbu, kterou je možné definovat ve zmíněných množinách.

Pro ukázkou různorodosti, která však vychází z jednotného základu, následuje krátký výčet různých definic pojmu systém.

Systém je množina objektů spolu se vztahy mezi nimi a mezi jejich atributy (Hall, Fagen In Winberg, 2001).

Systém je komplex prvků nacházejících se ve vzájemné interakci (Bertalanffy In Habr, Vepřek, 1986).

System je stroj s pevným uspořádáním částí a procesů (Ashby In Habr, Vepřek, 1986).

System je množina pravdivých výrokových funkcí, jejichž volné proměnné tvoří formální objekty (Mesarovič In Habr, Vepřek, 1986).

System je považován za účelově zjednodušenou verzi reálného objektu. Výsledkem systémové identifikace problému může být grafické nebo tabulkové znázornění hlavních faktorů působících na řešení problému a zejména vazeb mezi nimi. Výrazně ovlivňují řešení problému zejména vnější faktory, prvky okolí, zákazníci, dodavatelé výrobků a služeb, finanční a správní instituce (Gros, 2003).

Na závěr autor práce uvádí vlastní vymezení systému. V tomto kontextu bude pojem systém dále v disertační práci využíván. Vymezení vychází z tzv. obecné (obecně chápané) definice (Skyttner, 2005). System je množina vzájemně ovlivňujících se jednotek či prvků, jenž tvoří integrovaný celek, který vykazuje funkční chování.

2.1.1.1 Tvrdé a měkké systémy

Jančarová (1992) uvádí, že „tvrdými“ bývají nazývány systémy uměle vytvářené na základě rigorózních kvantitativních konstrukcí a podle deduktivních postupů a důkazů. Vlastnosti tvrdých systémů se definují exaktně. Se systémy tohoto typu se lze setkat zejména v exaktně budovaných vědách (např. teoretické fyzice, v astronomii, v matematické ekonomii aj.). Nicméně je nutno konstatovat, že tvrdé systémy bývají z hlediska vystižení vlastností reálných objektů dosti chudé. Dle Checklanda (1981) je tvrdé systémové myšlení způsobem myšlení přirozeným zejména pro techniky, jejichž úlohou je zajistit efektivní dosažení definované potřeby. Základem je tedy znalost toho, co je potřeba a nutnost vyzkoumat, jak toho může být dosaženo a jeho použití je nejvhodnější zejména pro strukturované problémy.

Měkké systémy jsou zpravidla adaptabilní vzhledem k měnícím se vlastnostem okolí, i když si stále zachovávají základní rysy, odpovídající příslušným systémovým objektům. Jejich prvky a vazby nebývají neměnné, nedefinují se abstraktně a mění se zpravidla s měnícími se vlastnostmi zobrazovaných objektů (Jančarová, 1992). Jak uvádí Checkland (1981), v lidském světě se nic neopakuje dvakrát přesně stejně.

2.1.2 SYSTÉMOVÁ ANALÝZA A JEJÍ FÁZE PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Systémová analýza představuje dle autora práce součást systémového přístupu k řešené problematice.

Systémová analýza je dle Skyttnera (2005) striktně systematický pohled na komplexní organizace³, vstupující na odbornou scénu s cílem zajistit to, aby žádné důležité faktory nebyly vyloučeny ze struktury zkoumaného objektu. Soustředí se na zvládnutí problémů s identifikací, rekonstrukcí, optimalizací a kontrolou uspořádání, zatímco bere v úvahu množství cílů, omezení a zdrojů. Představuje možná opatření spolu s výčtem jejich rizik, nákladů a zisků. Systémovou analýzu lze považovat za interdisciplinární rámec se společným náhledem problémů.

Dudorkin (1995) uvádí, že předmětem zkoumání systémové analýzy jsou složité a rozsáhlé objekty s rozpoznatelnými systémovými vlastnostmi.

Cíle systémové analýzy jsou v popsaném pojetí explicitně obsaženy – získání prostředků pro zjišťování a zabezpečování systémových vlastností objektů, pro tvorbu objektů s určitými systémovými vlastnostmi a pro jejich realizaci. Nadřazeným cílem potom je zkvalitnění řešení zpravidla složitých problémů.

Dudorkin (1995) rozlišuje tyto základní procesy systémové analýzy:

- **Identifikace systému** – proces rozpoznání nositelů a projevů systémových vlastností na objektu a jejich zápis ve formě systémového modelu (systému).
- **Analýza systému** – proces zjišťování (u existujících objektů) a zabezpečování (zpravidla u projektovaných objektů) systémových vlastností objektů.
- **Dekompozice systému** – proces rozkladu systémů na podsystémy.
- **Projektování systému** – proces návrhu objektů s požadovanými systémovými vlastnostmi.
- **Realizace systému** – proces tvorby (vzniku) objektů.

³ Complex organizations

Kromě těchto základních procesů je možno rozlišovat další dílčí procesy systémové analýzy (např. implementace systémů), mezi nimiž zvláště významnou roli hrají rozhodovací procesy.

2.1.3 MODELOVÁNÍ

V rámci disertační práce vznikají různé modely. Z toho důvodu je třeba se v literárním přehledu alespoň okrajově zabývat pojmy modelování a model.

Dle Fialy (2006) je **modelování** možno vymezit jako materiální nebo myšlenkovou reprodukci a zkoumání reálně existujícího objektu pomocí jiného, zpravidla uměle konstruovaného objektu, v němž jsou vyjádřeny pouze vybrané vlastnosti, stránky a vztahy originálního objektu. Modelování je určitým vědeckým postupem poznání založeným v podstatě na analogii. Na rozdíl od prosté analogie nejde jen o zjišťování, ale také modelování shody vybraných znaků mezi určitými objekty. Modelování je univerzální metoda umožňující zkoumání různých stránek objektů kvalitativních i kvantitativních, obsahových i strukturních, vnějších i vnitřních. Modelování je tedy jednou ze specifických forem a zároveň prostředkem poznání.

Jak uvádí Gros (2003), modelování představuje vlastní proces sestavení modelu. Modelování se opírá o pojmy izomorfie a homomorfie dvou systémů. Dva srovnávané systémy jsou izomorfní, pokud jsou zrcadlovým obrazem, tj. každému prvku jednoho z nich lze jednoznačně přiřadit prvek druhého a naopak. Stejně tak mají oba stejné chování, tj. na stejné vnější podněty reagují stejně. U homomorfních systémů je jejich zaměnitelnost jednostranná. Každému prvku a vazbě jednoho z nich lze přiřadit analogii druhého, ale neplatí to naopak. Druhý ze systémů může obsahovat další prvky a vazby, jejichž analogie první z nich neobsahuje. Obdobně se může stát, že odezva obou homomorfních systémů na stejné vnější podněty se bude lišit. Vzhledem k tomu, že výsledky práce s modelem by měly být podkladem pro návrh řešení analyzovaného problému, měli bychom usilovat o to, aby model byl izomorfním zobrazením systému, v ideálním případě reálného systému. Vzhledem k rozsáhlosti a složitosti reálných objektů však musíme při modelování účelově definovaného systému přistupovat k dalším zjednodušením a použité modely jsou pak homomorfní nejen k reálnému objektu, ale i k jeho definované zjednodušené podobě.

Při hledání výhod modelového přístupu je třeba brát na zřetel, že model je vždy zjednodušením určitého systému, respektive reality. Dle Jablonského (2002) má však modelování celou řadu výhod, pro které se stává model často jediným prostředkem pro studium modelovaného systému. Jako základní výhody modelového přístupu lze uvést:

- použití matematických modelů umožňuje strukturalizaci systému a specifikaci všech možných variant stavů systému, kterých může být často neomezené množství;
- modely umožňují analýzu chování systému ve zkráceném čase – procesy, které mohou trvat v reálném systému dny, měsíce či roky, mohou být simulovány na počítačích ve zlomcích sekund;
- s modely lze snadno manipulovat a provádět četné experimenty pomocí změn jejich parametrů;
- náklady na realizaci modelu nejsou sice zanedbatelné, jsou však vždy nižší než při experimentování s reálným systémem.

Modelový přístup má samozřejmě i celou řadu nevýhod. Ty však spíše než ze samotné podstaty tohoto přístupu, vycházejí z použitých technik (metod) a z míry abstrakce, kterou člověk používá při procesu modelování.

2.2 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT

Pro potřeby práce je třeba vymezit pojem znalostní management a jeho atributy. Zároveň dochází k vymezení základních pojmů, které se ke znalostnímu managementu váží.

2.2.1 ZNALOST

Dle Davenporta a Prusaka (In Truneček, 2004) je **znalost** proměnlivá směs uspořádaných zkušeností, hodnot, kontextových informací z pohledu odborníka, která stanovuje pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Znalost vzniká a je využívána v hlavách znalostních pracovníků. V organizacích je často obsažena nejen v dokumentech nebo v databázích, ale také v organizačních pravidlech, procesech, postupech a normách. Vymezuji se čtyři možnosti vzniku znalostí: srovnání, následek, souvislost a konverzace.

Polanyi (1966) dělí znalosti na explicitní a tacitní. **Explicitní znalosti** představují takový typ znalostí, které lze formalizovat, zdokumentovat a sdílet. **Tacitní znalosti** jsou naopak

hluboce zakořeněné v myslích jednotlivců, proto je těžké je formalizovat a není možné je převést do explicitní podoby. Stejně členění uvádí Nonaka, Tayama a Konno (2000).

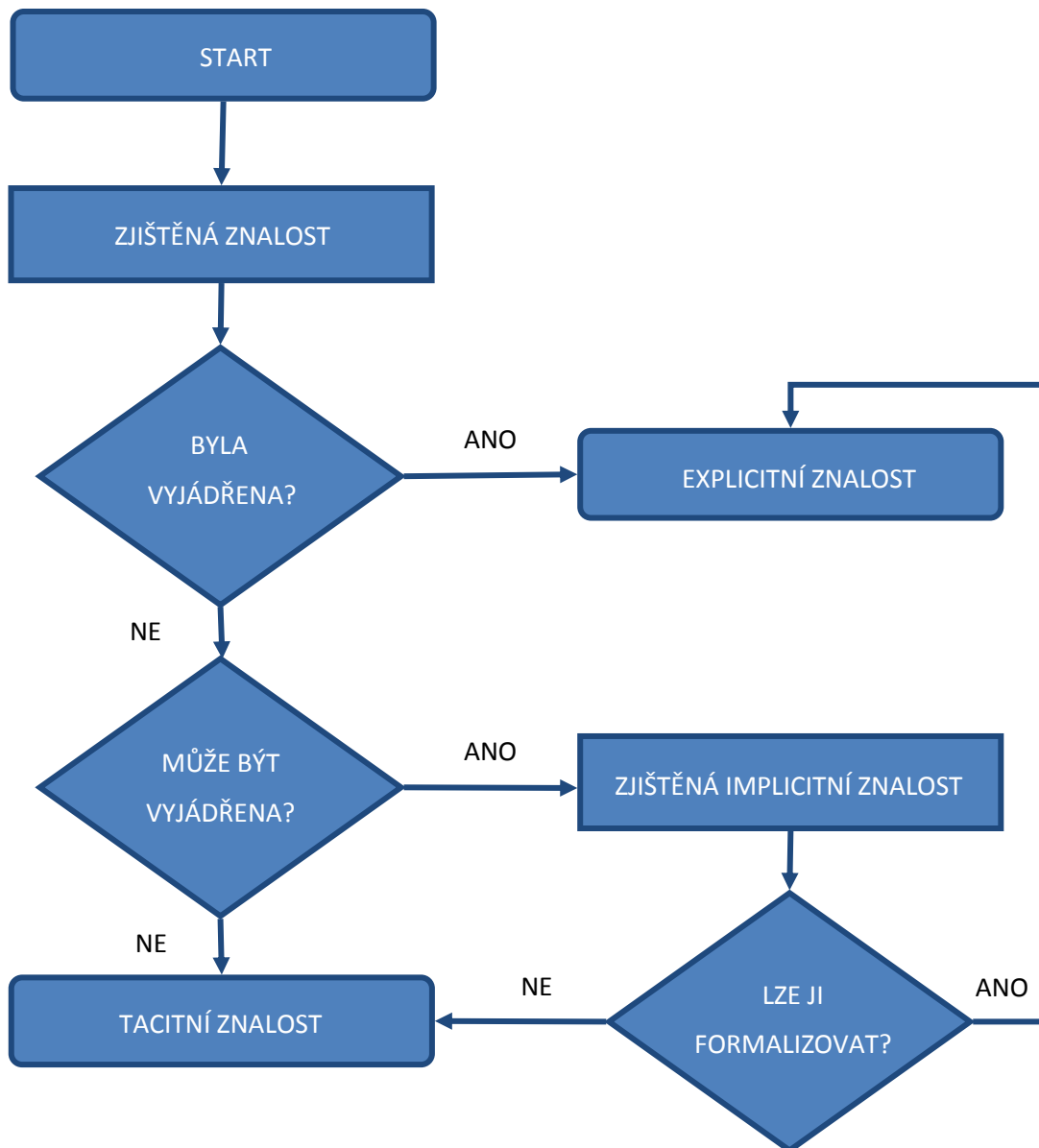
Dle Trunečka (2004) lze explicitní znalost vyjádřit formálním jazykem, to znamená, že ji můžeme napsat, nakreslit nebo jinak znázornit. Můžeme ji tedy formalizovat, přenášet, ukládat, skladovat. Lze ji vyjádřit pomocí dat. Tacitní (tiché, skryté) znalosti jsou vytvářeny interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, představ, mentálních modelů atd. Tento typ znalostí má subjektivní charakter, je vázán na osobnost člověka a je velmi těžké je vyjádřit a přenášet. Člověk, který je nositelem, o jejich existenci ani nemusí vědět. Tacitní znalosti jsou uchovány v lidské mysli, v chování jednice a jeho představách. Proto je:

- buď těžké je formalizovat a komunikovat (Nonaka, Takeuchi, 1995) nebo
- nemožné je převést do explicitní formy (Polanyi, 1966).

Z výše uvedeného vyplývá, že se názory jednotlivých autorů v postoji k převodu tacitních znalostí na explicitní rozcházejí. Proto se objevuje pojem **implicitní znalosti** pro označení znalostí, které jsou uchovány v lidských myslích, avšak v okamžiku potřeby je možné je dokumentovat a převést do explicitní podoby (Bureš, 2007).

Problematiku explicitních, implicitních a tacitních znalostí zobrazuje schéma 1.

Schéma 1 – Explicitní, implicitní a tacitní znalosti (upraveno dle Nickols, 2000)



Zdroj: vlastní zpracování

2.2.2 DEFINICE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Tento termín vychází z anglického názvu Knowledge Management, který se do českého jazyka překládá různými způsoby např. jako znalostní management, management znalostí, řízení znalostí. V posledních letech dochází k rozlišování mezi pojmy znalostní management a management znalostí, který je vnímán jako dílejší část znalostního

managementu. Zatímco management znalostí je zaměřen na využívání znalostí, znalostní management prezentuje na znalostech založené řízení, které aplikují znalostní organizace.

Truneček (2004) definuje **management znalostí** jako systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a k aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon organizace. Pouhé shromažďování dat, informací a znalostí nemá pro podnik velký význam. Důležité jsou znalosti promítnuté do úspěšné a pro konkrétní organizaci důležité akce. Management znalostí je v současné době považován za první krok ke znalostní ekonomice.

Dle Katolického (2008) **znalostní management** akcentuje pozornost znalostem. Věnuje pozornost jejich vzniku, formalizaci, transformaci, způsobu ukládání do paměti, výběru, zpracování, šíření, dalšímu rozvíjení znalostí, jejich využívání a hodnocení účinnosti vynakládaných nákladů na rozvoj znalostí. Priorita přísluší zejména třem aktivitám: šíření, další rozvíjení a užití znalostí. Nejde o pouhé hromadění informací vyznačujících se vzájemnou vazbou, ale o pokrytí konkrétních potřeb reálného procesu řízení a o zajišťování všech pro podnik nezbytných funkcí.

Znalostní management lze tedy definovat jako obor, který se věnuje životnímu cyklu znalostí s ohledem na jejich efektivní a úspěšné využití v organizaci. Do tohoto životního cyklu lze minimálně zahrnout vznik, sdílení, rozvíjení a použití znalostí.

2.2.2.1 Tvrdé a měkké pojetí znalostního managementu

Z výše uvedeného vyplývá, že termín znalostní management lze pojímat různými způsoby. Dle Trunečka (2004) se jedná o tzv. tvrdý a měkký přístup. **Tvrdý přístup** klade důraz na využití informační a znalostní technologie a aplikuje řadu metod umělé inteligence. Typickými přístupy v tomto směru jsou např. Data Mining, tvorba a využití znalostních systémů, aplikace lingvistiky na práci s texty atd. Velmi široce jsou využívány matematické metody a principy formální lingvistiky. Jen malou roli hraje v tomto přístupu využívání znalostí v praktickém životě podniku. **Měkký přístup** je zaměřen na tvorbu a využívání zejména tacitních znalostí, skupinové řešení problémů, řízení znalostních pracovníků, proces učení, učící se organizace atd. Důraz se klade zejména na využití znalostí v praxi, sdílení znalostí uvnitř organizace, rozšíření mezi zaměstnanci apod.

Truneček (2004) dále uvádí, že technologické pojetí (tvrdé, kognitivistické, euro-americké, IT-Track, Knowledge Management) klade důraz na využití znalostí explicitních. Oproti tomu sociální pojetí (měkké, komunikační, japonské, People-Track, Knowledge Creation) klade důraz na tacitní znalosti, které mají subjektivní povahu. Hlavním cílem tvrdého pojetí je tvorba, kodifikace, uchování a přenos znalosti (informace). Rozhodujícím faktorem, bez kterého se toto pojetí obejít nemůže, je informační (komunikační) technologie.

Měkké pojetí má jako svou prioritu praktické využití oproti exaktnosti a pravdivosti u technologického pojetí. Důraz je kladen na sdílení znalostí a jejich pragmatické užití v každodenním životě podniku. Rozhodujícím faktorem úspěchu je vzájemná interakce a důvěra (Truneček, 2004).

2.2.3 ZNALOSTNÍ ORGANIZACE

Jak uvádí Bureš (2005), **znalostní organizace** je charakteristická intenzivní realizací znalostních procesů a využíváním znalostních zdrojů.

Dle Medzihorského a Medzihorské (2007) znalostní organizace znalosti nejen akumulují, ale i vytváří. Znalosti skutečně mají potenciál stát se jedním ze strategických zdrojů organizací. Mohou firmám zajistit stabilní tempo růstu, výkonnosti a konkurenční výhodu.

Sládeček (2007) dodává následující charakteristiky znalostní organizace:

- Veškerý znalostní potenciál organizace je optimálně využíván s tím, že nejlepší znalosti jsou dostupné v každém místě i čase, kde jsou třeba.
- Trh znalostí v organizaci, s jejich tvůrci i uživateli, optimálně funguje.
- Klíčové znalosti jsou úspěšně kapitalizovány ve formě procesů, struktur, návrhů a patentů.
- Znalosti jsou úspěšně užívány při vývoji inovativních produktů, služeb a procesů.
- Individuální poznatky, úspěšné i neúspěšné, jsou měněny ve znalosti a zpřístupňovány všem pracovníkům, kteří je využijí.
- V organizaci je implementován fungující systém školení a seznamování se s nejlepšími praktikami.
- Veškerá rizika, vyplývající z klíčových znalostí, jsou v předstihu odhalována.
- Strategie organizace je v souladu s politikou řízení znalostí.

2.2.4 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK

Znalostní pracovník je dle Mládkové (2004) člověk, který má specifickou znalost nebo soubor znalostí. Tyto znalosti jsou pro organizaci důležité a nemůže si je opatřit jiným způsobem. Znalostní pracovník může být vysoce ceněným expertem nebo specialistou, ale také nemusí. To potvrzují i Nonaka a Takeuchi (1995), dle kterých jsou znalostními pracovníky všichni zaměstnanci organizace včetně dělnických profesí. V jejich pojetí jsou znalostní pracovníci lidé s dostatečnými znalostmi, kteří jsou schopni tyto znalosti v pravou chvíli využít.

Charakteristické znaky znalostního pracovníka dle Mládkové (2004):

- Pracovník má znalost, která je pro organizaci důležitá a často je jediným, kdo ji v organizaci má.
- Pracovník dokáže tuto znalost prakticky využít.
- Jeho znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ni nemusí vědět nebo ji nemusí přisuzovat velký význam.
- Ostatní pracovníci a majitelé podniku mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, nemohou se ji z nějakého důvodu naučit nebo ji nemohou či nesmějí použít.
- Znalostní pracovníci často pracují duševně.

Mládková (2004) dále uvádí následující problémy spojené s řízením znalostního pracovníka:

- může být těžké přesně definovat jeho úkoly, a proto ho nelze řídit příkazy;
- nelze ho kontrolovat, protože ví o své práci více než manažer;
- část znalostí, s nimiž pracuje, může být podvědomá, špatně se školí nástupce;
- odchod znalostního pracovníka z podniku může způsobit větší problémy, než se předpokládalo;
- je složité určit kvalitu výsledku produktu;
- manažer musí znalostnímu pracovníkovi věřit, že skutečně podává nejlepší možný výkon.

Urban (2006) dodává, že znalostní pracovníci by v řadě podniků mohli podávat vyšší výkon, pokud by byli lépe řízeni. Předpokladem je nezacházet s nimi stejně jako s ostatními zaměstnanci.

Hlavním cílem řízení znalostních pracovníků je dle Urbana (2006) jejich schopnost a ochota porozumět cílům organizace a ztotožnit se s nimi, přijmout odpovědnost za svůj příspěvek k jejich dosažení a spolupracovat při tom s ostatními znalostními pracovníky podniku. Rozhodující úlohou řízení v této situaci již není stanovovat pravidla a kontrolovat jejich plnění, ale určovat cíle, vést, motivovat, poskytovat potřebné zdroje, odstraňovat překážky v práci a hodnotit dosažené výsledky.

Urban (2006) dále vymezil změny v řadě tradičních přístupů k řízení lidí, které řízení znalostních pracovníků vyžaduje. K těmto změnám patří:

- Úprava kritérií používaných při výběru osob.
- Posílení pracovní autonomie a soustředění na práci.
- Podpora komunikace.
- Interaktivní řídicí styl. Jde o styl opírající se o otevřenost, ochotu naslouchat ostatním, respektovat jejich názory a hledat konsenzus.
- Informovanost.
- Podpora kreativity.
- Hodnocení na základě výkonu.
- Plánování kariéry.
- Prostor pro vyšší pracovní flexibilitu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Znalostní společnost dle Antošové (2007) podstatně mění podnikatelské chování. Úspěch podniku dnes více záleží na lidském kapitálu, než na kapitálu fyzickém. Lidský kapitál je kombinací inteligence, kvalifikace, dovedností a zkušeností lidí, tj. faktorů, které dávají každé organizaci její zvláštní, jedinečný charakter. Právě zaměstnanci jsou zdrojem schopným učení se, změny, inovace a kreativního, tvůrčího úsilí. Tj. zdrojem, který, když je správně motivovaný, zabezpečí organizaci její dlouhodobé efektivní fungování.

2.2.5 VYMEZENÍ PRAVOMOCÍ A ODPOVĚDNOSTI

Jak uvádí Mládková (2004), znalostní management musí mít vazbu na ostatní činnosti organizace. Z tohoto důvodu musí vyjít první impuls k jeho zavádění od vrcholových manažerů. Vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za rozhodovací procesy a mají potřebné pravomoci i přehled.

Jejich úkoly jsou následující:

- Stanovení znalostní strategie.
- Komunikace a artikulace strategie.
- Tvorba prostředí.
- Stanovení zásad práce se znalostními zdroji a intelektuálním kapitálem.
- Koordinace.

Naproti tomu úkoly středního managementu zahrnují:

- Každodenní práci se znalostmi.
- Vytváření prostředí důvěry, respektu a angažovanosti.
- Práci se znalostními aktivy.

2.2.5.1 Chief Knowledge Officer

Chief Knowledge Officer - CKO (v odborných publikacích v českém jazyce je tento název někdy překládán jako znalostní manažer)⁴ je člen vrcholového managementu organizace, na kterého byly delegovány úkoly, oblasti rozhodování a pravomoci týkající se znalostního managementu v organizaci. Dle Mládkové (2004) by měl být odpovědný především za vytváření vize a strategie a koordinaci aktivit řízení znalostí s ostatními činnostmi organizace. Zjednodušeně řečeno Chief Knowledge Officer je zodpovědný za znalostní management v organizaci.

Dlouhý (2009) dodává, že nejdůležitějším faktorem vedoucím k úspěchu pracovníka ve funkci CKO je především dlouhodobá podpora od vrcholového managementu. Znalostní

⁴ V disertační práci je nadále používán anglický název, jelikož se autor práce neztotožňuje s českým překladem a postupuje v souladu s ostatními autory, kteří rovněž daný termín nepřekládají. Pojem znalostní manažer bývá nejčastěji překládán jako Knowledge Manager, tudíž se dle autora disertační práce nejedná o synonyma.

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

Antošová (2007) uvádí následující požadavky, které jsou na CKO kladeny:

- hluboké znalosti v oboru, využívané v širších souvislostech, se zaměřením na specifika podniku;
- synteticko-analytické myšlení, schopnost tvorby variantních závěrů, využívání intuice, schopnost improvizace a kritické interpretace informací;
- nebát se rizika, zkoušet nové, neustále se vzdělávat;
- přirozená autorita, dobré jméno v oboru, loajalita, důvěryhodnost, produktivní komunikace, pragmatismus;
- schopnost systematické a tvůrčí práce s informacemi, znalostmi, zkušenostmi a vědomostmi;
- předpoklady pro týmovou práci, odevzdávání vlastních znalostí a zkušeností jiným;
- schopnost a ochota podřídit práci i svůj volný čas;
- akceptování reálných podmínek v podniku;
- počítačová gramotnost a znalost cizích jazyků.

Základní osobnostní atributy pracovníka na pozici Chief Knowledge Officer zobrazuje schéma 2. Role CKO, jeho kompetence a dovednosti jsou uvedeny v přílohách 1 a 2.

Schéma 2 – Základní osobnostní atributy CKO
(Dlouhý, 2009; upraveno dle Neilson, 2001)



2.2.6 ZNALOSTNÍ STRATEGIE

Mládková (2004) uvádí, že znalostní strategii lze volit na základě toho, jaký typ znalostí je pro organizaci prioritní. V tomto pojetí lze organizace rozdělit do dvou skupin: organizace pracující se znalostmi v explicitní formě a organizace pracující se znalostmi v tacitní formě.

Na základě tohoto Mládková (2005) vytyčuje dvě různé **znalostní strategie**:

1. kodifikační strategii;
2. personalizační strategii.

Stejně členění uvádí i Barták (2006).

Klasifikace **kodifikační strategie** je dle Mládkové (2005) následující:

- organizace pracuje především s explicitními znalostmi;
- činnost organizace je založena na opakovaných postupech nebo na drobných obměnách produktu;
- vytváří se široké databáze, znalosti jsou obvykle používány opakovaně;
- organizace vyhledávají pracovníky schopné pracovat s počítači a generovat znalosti z databází;
- nevyžaduje se velká kreativita.

Dle Hansena a kol. (1999) jsou v kodifikační strategii znalosti pečlivě systematicky utříděny (kodifikovány) a uloženy v databázích, kde jsou přístupné a snadno použitelné kterýmkoliv členem organizace. Znalosti jsou explicitní a jsou kodifikovány metodou „od člověka k dokumentu“. Tato strategie je tedy založená na dokumentech. Znalost je získána od osoby, která ji vytvořila, je změněna na znalost nezávislou na této osobě a opětovně použita pro různé účely. Pro to, aby ji lidé mohli použít, bývá uložena v nějaké podobě elektronické schránky. To mnoha lidem umožňuje hledat a čerpat utříděnou znalost, aniž by museli vstupovat do styku s osobou, která tuto znalost původně vytvořila. Tato strategie se při řízení databází do značné míry opírá o informační technologie a také o používání intranetu.

Barták (2006) dále dodává, že kodifikační strategie vyžaduje budování kvalitních IS/IT, zabezpečujících uspokojování informačních potřeb pracovníků podle jejich odbornosti, postavení v podnikové hierarchii, kompetencí a odpovědnosti. Tato strategie se dle Bartáka (2006) uplatňuje zejména v těch organizacích, které se věnují standardní produkci výrobků či služeb s pomalou morální amortizací, s nízkou úrovní konkurence, tudíž s relativně malou rizikovostí předmětu podnikání s ohledem na trh a zákazníky.

Naproti tomu se **personalizační strategie** dle Mládkové (2005) vyznačuje následujícími charakteristikami:

- organizace pracuje především s tacitními znalostmi;
- činnost organizace je vysoce kreativní;
- individuální přístup k produktu i zákazníkovi;

- podpora sdílení znalostí a přímé komunikace mezi pracovníky;
- organizace zaměstnává nebo spolupracuje s experty;
- databáze mají pomocnou úlohu.

Dle Bartáka (2006) je personalizační strategie vhodná všude tam, kde je organizace orientována na jedinečné, originální, až individualizované uspokojování potřeb zákazníka.

Hansen a kol. (1999) druhou strategii označuje jako personifikační. V případě personifikační strategie je dle Hansena a kol. (1999) znalost úzce spojena s osobou, která ji vytvořila, a je předávána hlavně pomocí přímého kontaktu mezi osobami, tzn. metodou „od člověka k člověku“, a spočívá v předávání tzv. tichých znalostí. Výměna znalostí je zabezpečována vytvářením sítí a povzbuzováním přímé komunikace „tváří v tvář“ mezi jednotlivci a týmy. Využívá se přitom neformálních jednání, setkání či rozhovorů nebo seminářů, brainstormingu či dalších organizovaných akcí.

Hansen a kol. (1999) dále dodává, že výběr strategie by měl odpovídat konkrétní organizaci, tomu, co dělá, jak to dělá a jaká je její kultura. Hansen a kol. (1999) na základě provedeného výzkumu zjistil, že organizace, které efektivně využívají znalosti, uplatňují převážně jednu strategii a druhou pak používají k podpoře té převažující. Ti, kteří se pokoušejí excelovat v obou strategiích, riskují, že jim obě strategie nebudou fungovat.

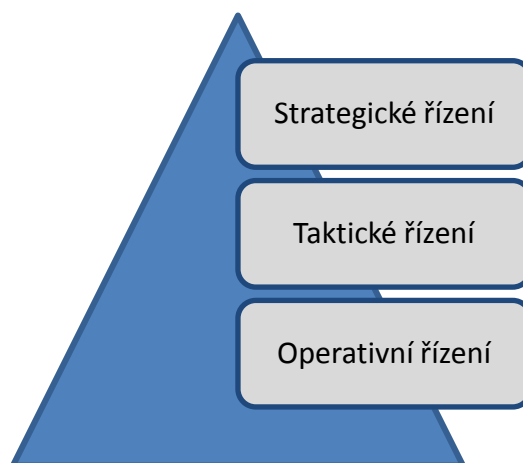
Mládková (2004) potvrzuje, že úspěch organizace v praxi závisí na tom, zda správně zvolí, kterou formu znalostí bude ke své práci prioritně využívat. Správná volba je důležitá nejenom z hlediska podnikatelské strategie (toho, co chceme dělat), ale také z hlediska nákladů (toho, co jsme ochotni a můžeme investovat) a návratnosti. Velké databáze jsou velmi drahé, ale při dostatečném využití se vynaložené náklady velmi rychle vracejí. Orientace na tacitní znalosti je náročná především na mzdy expertů, náklady s nimi spojenými (cestování, další studium) a náklady na vytvoření správného prostředí, které bude podporovat sdílení znalostí. Tento způsob řízení znalostí však pomáhá vytvářet vysoce inovativní prostředí, od něhož očekáváme neobvyklá řešení problémů. Vzhledem k uvedeným důvodům je nezbytné věnovat rozhodnutí, který typ znalostí bude pro práci organizace prioritní, velkou pozornost.

2.2.7 VZTAH MEZI ZNALOSTNÍ STRATEGIÍ A PODNIKOVOU STRATEGIÍ

V podniku je v podstatě možné zaznamenat tři různé **úrovně řízení** (viz schéma 3):

1. strategické řízení;
2. taktické řízení;
3. operativní řízení.

Schéma 3 - Anthonyho taxonomie (Marakas, 2003)



Strategické řízení má dlouhodobý charakter a mělo by vycházet ze strategie podniku. Taktické řízení je na nižší úrovni než strategické řízení. Jedná se o řízení, které vykonává střední management společnosti se střednědobým výhledem do budoucnosti. Na nejnižším stupni je operativní řízení. Operativní řízení realizuje nejnižší management prostřednictvím stanovování krátkodobých cílů. Všechny tyto typy řízení jsou v podniku provázány. V tomto kontextu nelze stanovit důležitost jednotlivých typů řízení vůči ostatním, všechny jsou nezastupitelné. Všeobecně však platí, že v případě chybného strategického řízení mohou vzniknout podniku větší existenční problémy, než u ostatních dvou typů řízení. Stejně tak v případě chybného taktického řízení lze očekávat větší problémy, než v případě špatného rozhodnutí v rámci operativního řízení.

Při operativním řízení je třeba dbát na to, zda se nepostupuje v rozporu s taktickým řízením a v rámci taktického řízení je třeba dbát na to, zda se nepostupuje v rozporu se strategickým řízením.

Hansen a kol. (1999) ukázal, že to nejsou znalosti samy o sobě, co rozhodujícím způsobem ovlivňuje konkurenceschopnost, ale to, jak jsou znalosti uplatňovány v zájmu strategických cílů. Upozornil na to, že podniková strategie musí pohánět a řídit strategii řízení znalostí. Mecklenberg a kol. (1999) dodává, že organizace by měly začít s tím, jakou podnikatelskou hodnotu má to, co shromáždily.

Má-li mít management znalostí pro organizaci význam, musí vycházet znalostní strategie z podnikové strategie a cílů. Bez znalosti podnikové strategie a cílů je tvorba znalostní strategie plýtváním časem a zdroji. Podniková strategie by měla umožnit manažerům pochopit, kdo je skutečný a potenciální zákazník a jaké jsou jeho potřeby, jaký je charakter poskytovaných služeb a prostředků, které je umožňují poskytovat. Je třeba se zamyslet nad tím, zda organizace poskytuje standardizovaný produkt či expertní řešení problému. Manažeři musí určit, s jakou formou znalostí jejich pracovníci pracují – zda jde spíše o znalosti v explicitní nebo v tacitní formě. Dále musí zjistit, zda se znalostní potřeba jednotlivých částí organizace neliší. Pak by se měli rozhodnout, jakým směrem se jejich znalostní strategie bude ubírat (Mládková, 2004).

Mládková (2004) dále uvádí, že dalším důležitým faktorem, jemuž by při hledání znalostní strategie měla být věnována mimořádná pozornost, je typ organizace a její organizační struktura. Odlišné organizační struktury poskytují odlišné možnosti řízení znalostí a znalostních a informačních toků.

Ať již organizace zvolí svou znalostní strategii jakoukoliv, je nezbytné si uvědomit, že druhý typ znalostí (než ten, který je pro organizaci prioritní) je v organizaci stále přítomen. K rovnováze při dosahování cílů podniku dochází pouze v případě využívání obou typů znalostí.

2.2.8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Nonaka a Takeuchi (1995) identifikovali z hlediska řízení znalostí tři organizační struktury – **organizační strukturu shora dolů** (top down), **zdola nahoru** (bottom up) a **hypertextovou organizační strukturu**.

Organizační struktura shora dolů představuje tradiční hierarchický model. Dle Mládkové (2004) je tento typ organizační struktury založený na dělbě práce. Organizace je direktivně řízena vrcholovými manažery, kteří vytvářejí základní koncepty, představy a cíle

a rozdělují je pomocí příkazů ve formě úkolů mezi podřízené úrovně, které je realizují. Úkolem pracovníka je přesně splnit zadaný úkol, jehož plnění je kontrolováno. Tyto struktury mají z hlediska řízení znalostí jen omezené možnosti. Znalosti, a to pouze vybrané a jednoduché explicitní znalosti, jsou předávány především směrem shora dolů. Podřízené úrovně spolu minimálně spolupracují na horizontální úrovni, také spolupráce jednotlivých hierarchických úrovní je omezená. K předávání znalostí zdola nahoru dochází v omezené míře. Znalosti, než vystoupí po žebříčku nahoru nebo dolů, ztrácí kontext a mohou být znehodnocené. V tomto typu organizační struktury převládají vertikální vazby. Představitelem organizační struktury shora dolů je liniová, liniově štábní, funkcionální a divizní struktura atp.

Organizační struktura zdola nahoru je plochá a založená na principu týmové práce. Mládková (2004) uvádí, že tato organizační struktura má menší počet organizačních úrovní a pracovníci nižších úrovní mají rozhodovací pravomoci, které byly dříve vázány výlučně na manažerské pozice. V tomto typu organizační struktury se znalosti nacházejí především ve středních a nižších částech organizační struktury. Vrcholový management se věnuje především tvorbě strategických cílů a koordinaci aktivit organizace. Model zdola nahoru je založen na autonomii a týmové práci. V tomto typu organizační struktury převládají horizontální vazby. Představitelem organizační struktury zdola nahoru je procesní organizační struktura či améba.

Řešením je dle Nonaky a Takeuchiho (1995) tzv. hypertextová organizace, která kombinuje 3 úrovně: podnikatelskou úroveň (činnost organizace), projektové týmy a znalostní základnu (bázi). Znalostní základna zahrnuje explicitní a tacitní znalosti a prezentuje spodní úroveň hypertextové organizace. Druhou úroveň tvoří podnikatelské systémy (dle Mládkové (2004) vlastní činnost organizace). Poslední úroveň je úroveň projektových týmů. Poté, co členové týmu splní svůj úkol, projektový tým se rozpadá a jeho členové se přesouvají do první úrovně, kde předávají své nově získané explicitní nebo tacitní znalosti. Následně přechází do druhé úrovně, kde se věnují řídicím či administrativním činnostem a čekají na další projekt. Hypertextová organizační struktura, která podporuje střední management, je z hlediska sdílení znalostí optimálním typem organizační struktury.

Jak uvádí Mládková (2004), kombinovaná organizační struktura vychází z předpokladu, že všichni pracovníci organizace jsou důležití aktéři, kteří by měli spolupracovat jak horizontálně, tak vertikálně. Tento typ organizační struktury se snaží o vytvoření a využití vztahů mezi středním a vrcholovým managementem a středním a nižším managementem a podřízenými složkami. Manažeři na střední úrovni mají v kombinovaných organizačních strukturách, jejichž představitelem je hypertextová organizační struktura, výjimečnou úlohu. Dohlíží na tvorbu a využití znalostí. Vrcholoví manažeři vytváří znalostní strategii. Manažeři na střední úrovni ji realizují. Spolupracují s vrcholovým managementem na tvorbě strategie a na základních pravidlech a dále pak sledují jejich naplňování na nižších úrovních.

2.2.9 ZNALOSTNÍ BÁZE

Termín **znalostní báze** pochází z anglického termínu Knowledge Base. Dalším možným překladem je báze znalostí. Znalostní báze je zvláštní druh databáze – organizované úložiště znalostí, která se využívá ve znalostním managementu. Poskytuje prostředky pro ukládání, organizaci a získávání znalostí.

Groff a Jones (2003) uvádí, že v současné době mnoho organizací zvolilo strategii implementace znalostníchází. Děje se tak z důvodů transformace co největšího množství tacitních znalostí zaměstnanců na explicitní. Znalostní báze jsou elektronické (digitální) databáze, které se snaží uchovat téměř všechna explicitní intelektuální aktiva, která se v organizaci nacházejí. Mohou poskytovat bohatý zdroj podkladů pro řešení problémů v organizaci. Dalšími možnostmi jsou výkonný archiv, obsahující nejlepší příklady z praxe podniku (Best Practices) a fórum Competitive Intelligence.

Konstruování znalostníchází znamená uchopení, zpracování, skladování, doručení a údržbu obrovského množství informací o produktech, lidech, procesech a postupech. Při zavádění znalostního managementu většina tohoto obsahu vůbec neexistuje. Ten musí být vytvářen od píky v závislosti na tom, jak jsou objevena relevantní fakta. Ze začátku jsou vždy různorodé zdroje i formáty (Groff, Jones, 2003).

Dle Probst, Rauba a Romhardta (2000) se organizační (podniková) znalostní báze skládá z individuálních a kolektivních znalostních aktiv, které mohou být v organizaci využívány k plnění jejich úkolů. Znalostní báze také obsahuje data a informace, na kterých jsou

individuální a organizační (podnikové) znalosti postaveny. Znalostní báze podniku se skládá z individuálních a kolektivních znalostních aktiv, které podnik může používat k výkonu svých aktivit.

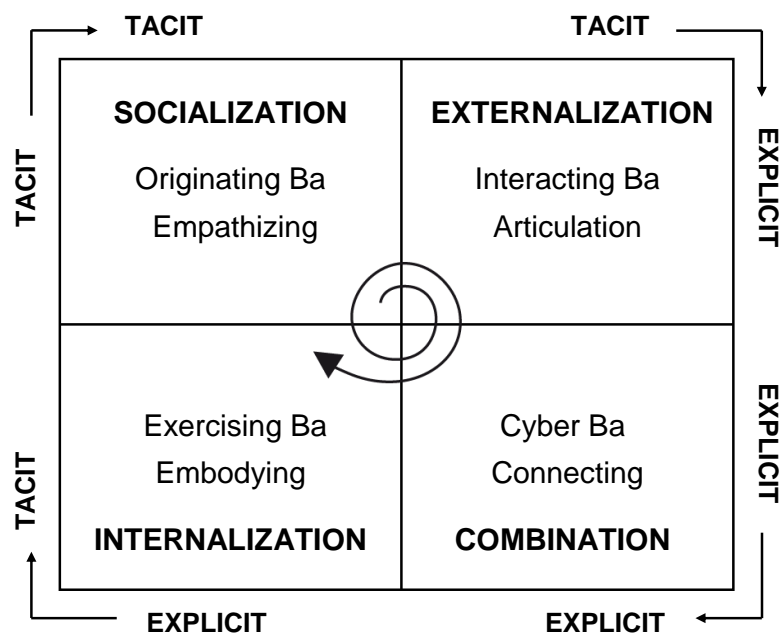
Znalosti související s organizací (podnikem), mohou být koncentrovány v jedincích. Krajní případ nastane, pokud se jednotliví klíčoví pracovníci stanou hlavními a prakticky nenahraditelnými držiteli znalostí. Pokud opustí společnost, ať už v dobrém nebo ve zlém, zanechají za sebou mezeru, kterou je extrémně těžké zaplnit (Probst, Raub, Romhardt, 2000).

Jedním z hlavních účelů tvorby znalostníchází je právě to, aby k těmto věcem nedocházelo. To souvisí i s převodem tacitních znalostí na explicitní. Člověk si mnohdy neuvědomuje, že některé konkrétní znalosti vůbec má. Při tvorbě znalostní báze dochází k převodu (uvědomění si a vyjádření) tacitních znalostí na explicitní. Tento proces se nazývá externalizací.

Dle Brožové a Šubrta (2006) externalizace vyžaduje explicitní vyjádření tacitních znalostí do takové formy, aby byly pochopitelné ostatním. Během této fáze se tacitní znalosti transformují na explicitní. Existují dvě klíčové metody: dialog a vytváření metafor. Ba podporující vedení dialogu je prostor, kde se tacitní znalosti transformují a dokumentují do explicitní formy.

Externalizace je součástí SECI (Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation) modelu. Jedná se o spirálu, která vyjadřuje proces tvorby znalostí. Tento model navrhli Nonaka a Takeuchi (1995). Dle Nonaky a Takeuchiho (1995) se interakcí mezi explicitními a tacitními znalostmi vytváří v organizaci nové znalosti. Tato interakce se nazývá znalostní konverze. SECI model pracuje se 4 typy znalostní konverze, viz schéma 4.

Schéma 4 – SECI model (Nonaka, Takeuchi, 1995)



Jedním z hlavních důvodů tvorby znalostních bází je sdílení znalostí (Knowledge Sharing). Jak uvádí Probst, Raub a Romhardt (2000), ve znalostním managementu si sdílení a distribuce znalostí drží prominentní pozici. Tyto činnosti podporují zásadní konkurenční faktory jako čas a kvalitu. Z hlediska významu jsou rovněž důležité z hlediska významu pro ostatní aspekty znalostního managementu. Zásadní součástí distribuce znalostí v organizaci je přenos nejlepších příkladů z praxe (Best Practices). Pokud jsou tyto nejlepší příklady z praxe rozšířeny úspěšně v celém podniku, může být dosaženo značného nárůstu výkonnosti.

Sdílení znalostí může mít i svá úskalí, což potvrzují Probst, Raub a Romhardt (2000). Lidé automaticky nepředávají své znalosti ostatním. Existují individuální bariéry, které způsobují nižší ochotu, nebo snižují schopnosti lidí k předávání znalostí. Zaměstnanci obvykle pohlížejí na určité oblasti jejich osobních znalostí jako na součást své moci ve společnosti nebo v jejich soukromí. V obou případech je ochota ke sdílení znalostí omezená. Další znalosti se nemohou šířit z toho důvodu, že jedinci nejsou schopni tyto znalosti popsat a komunikovat je.

Sdílení znalostí má ještě jeden charakteristický aspekt, který značně ztěžuje zařazení znalostí do znalostní báze. Podle Probst, Rauba a Romhardta (2000) se při sdílení znalostí nejedná jen o mechanickou distribuci zabalených znalostí z centrálního bodu. Naopak, znalost je komodita, která je často přenositelná pouze při osobním styku jedinců. Podle kontextu může sdílení znalostí a jejich distribuce znamenat buď centrálně řízený proces distribuce znalostí mezi specifickou skupinou zaměstnanců, nebo to může být přenos znalostí mezi jedinci. Dále se může jednat o přenos uvnitř týmu nebo pracovních skupin.

Problémem je právě přenositelnost, zejména tacitních znalostí, pouze při osobním styku. Tyto znalosti mohou být komunikovány i neverbálně. Neverbální komunikace se velice těžko transformuje do znalostní báze.

2.2.9.1 Teoretická východiska pro tvorbu znalostní báze

Konstrukce znalostní báze je velice komplexní proces. Nelze říci, že by existoval pouze jeden správný postup při její tvorbě. Jednu z možných obecných metodik poskytují Collison a Parcel (2005). Tato metodika je rozdělena na dvě části. První část obsahuje otázky, které by si tvůrce znalostní báze měl položit před samotnou tvorbou. Tyto otázky zní:

1. *Existuje pro tyto znalosti zákazník?*
2. *Máte jasno, čeho se vlastně týká vaše znalostní báze?*
3. *Existuje nějaká pracovní komunita, která s tímto tématem souvisí?*
4. *Existují nějaké materiály, které mohou tvořit základ vaší znalostní báze?*

Druhá část obsahuje pokyny, dle kterých lze po zodpovězení otázek dále postupovat:

1. Hledejte obecné principy nebo pokyny.
2. Vytvořte kontrolní seznam doplněný příklady a příběhy z praxe.
3. Uvádějte odkazy na konkrétní osoby.
4. Ověřte platnost pokynů.
5. Zveřejněte znalostní bázi.
6. Udržujte znalostní bázi živou – iniciujte zpětnou vazbu a proces vlastnictví.

2.3 IMPLEMENTACE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Zavádění znalostního managementu může být dle Bureše (2007) časově i finančně náročná činnost. Má-li být zavádění efektivní, musí být použit systematický přístup, který jasně vymezuje postup a obsah jednotlivých fází. Z tohoto důvodu jsou využívány metodiky, které by měly tuto efektivitu zajistit.

2.3.1 PŘEHLED VYBRANÝCH METODIK

V následujících kapitolách jsou popsány vybrané metodiky zavádění znalostního managementu, mezi které patří metodika KM Toolkit, metodika K. Wiiga, P² – KSP, Standardized KM Implementation, APQC – Road Map, KM-Beat-It a Know IT.

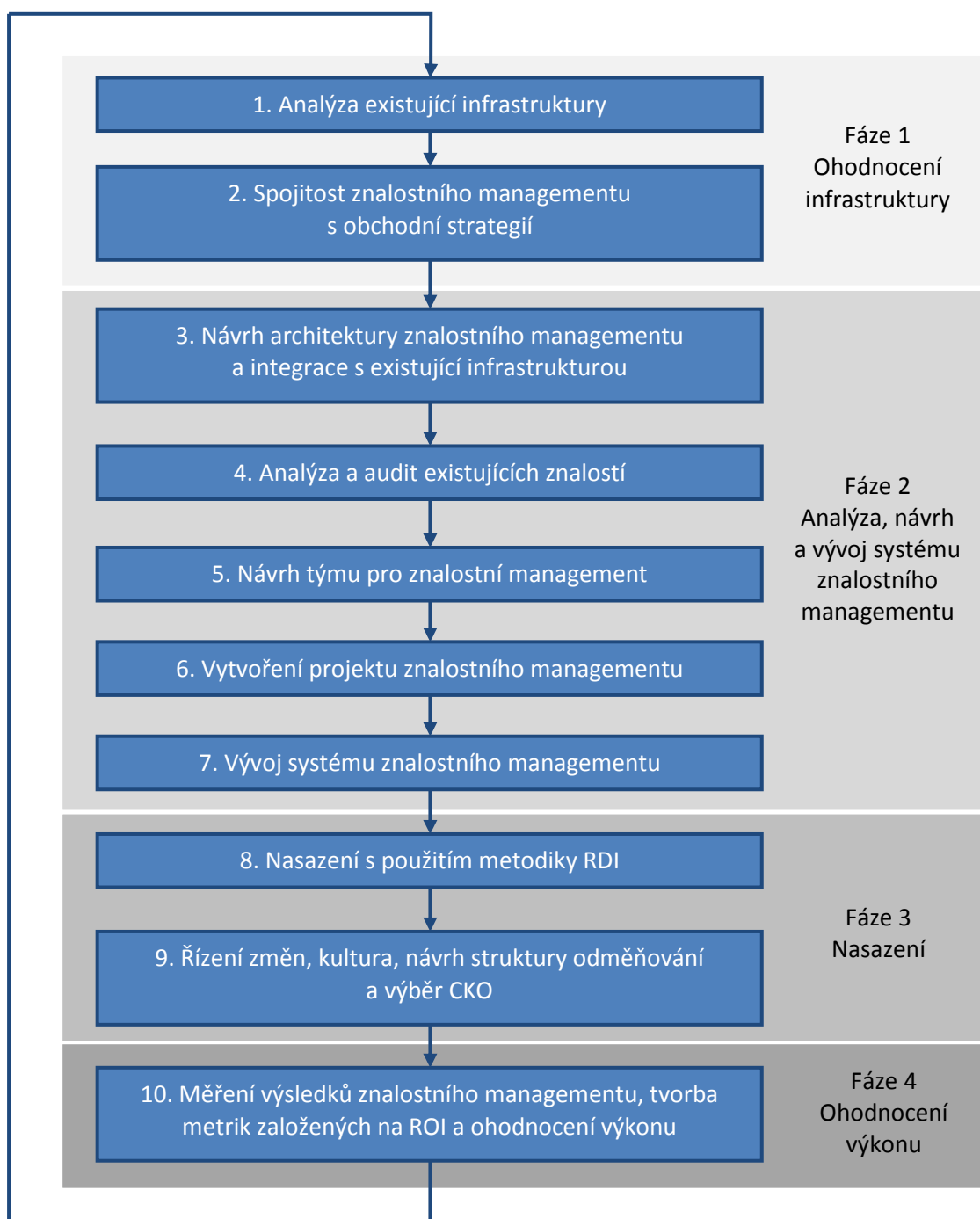
2.3.1.1 KM Toolkit A. Tiwany

Tuto metodiku tvoří čtyři fáze a deset základních kroků (viz schéma 5).

V úvodním kroku je nutné učinit analýzu existující infrastruktury za účelem porozumění existující situaci. Následuje posouzení spojitosti znalostního managementu a obchodní strategie. V této fázi dochází k tvorbě strategie znalostního managementu. Návrh architektury znalostního managementu a integrace s existující infrastrukturou představuje další fázi, na kterou navazuje analýza a audit existujících znalostí. Zde je nutné identifikovat a posoudit kritické procesní znalosti, určit metodu auditu, vytvořit základní tým, který bude audit realizovat, a provést audit. Dále je nutné navrhnout tým pro znalostní management, vytvořit projekt znalostního managementu (tzn. vývoj architektury znalostního managementu a výběr jednotlivých komponent). Na tuto fázi navazuje vývoj systému znalostního managementu a jeho nasazení s použitím metodiky RDI (Results Driven Incremental Methodology). V průběhu tohoto kroku je nutné vybrat pilotní projekt, který není triviální a je reprezentativní, určit a izolovat chyby, pochopit životní cyklus systému znalostního managementu a rozsah jeho nasazení. Následně je možné využít metodiku RDI a systém reálně nasadit. V průběhu zavádění systému pomocí metodiky RDI musí být věnována pozornost nebezpečím, které využití této metodiky přináší. Řízení změn, kultura, návrh struktury odměňování a výběr CKO představuje předposlední krok metodiky, ve kterém je nutné vymezit vztahy nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce, dále vymezit pravomoci a odpovědnost. V posledním kroku dochází k měření výsledků znalostního managementu a tvorbě metrik založených na ROI a ohodnocení výkonu. Je

nutné změřit vliv znalostního managementu na výkon organizace, spočítat návratnost investic do znalostního managementu, rozhodnout o vhodnosti využití benchmarkingu nebo metody Balanced Scorecard, stanovit základní metriky, rozhodnout, co se bude měřit a co nikoliv, vytvořit přehled a výběr softwarových nástrojů pro sledování komplexních metrik atd. (Bureš, 2007).

Schéma 5 – Fáze zavádění znalostního managementu v metodice A. Tiwany (Bureš, 2007)



2.3.1.2 Stavební bloky K. Wiiga

Wiig (1999) ve své práci uvádí způsob zavedení znalostního managementu, který je založen na využití šestnácti „stavebních bloků“. Tyto bloky tvoří potenciální činnosti nebo aktivity, které je možné, ale nikoliv nutné, realizovat. Dle Bureše (2007) si každá organizace může vybrat z množiny nabízených bloků takové bloky, které jí nejvíce vyhovují z pohledu zaměstnanců, technologií nebo podnikové filozofie a které odpovídají jejím potřebám, podmínkám, odráží kontext prostředí v organizaci atd.

Přehled všech stavebních bloků je uveden v příloze 3.

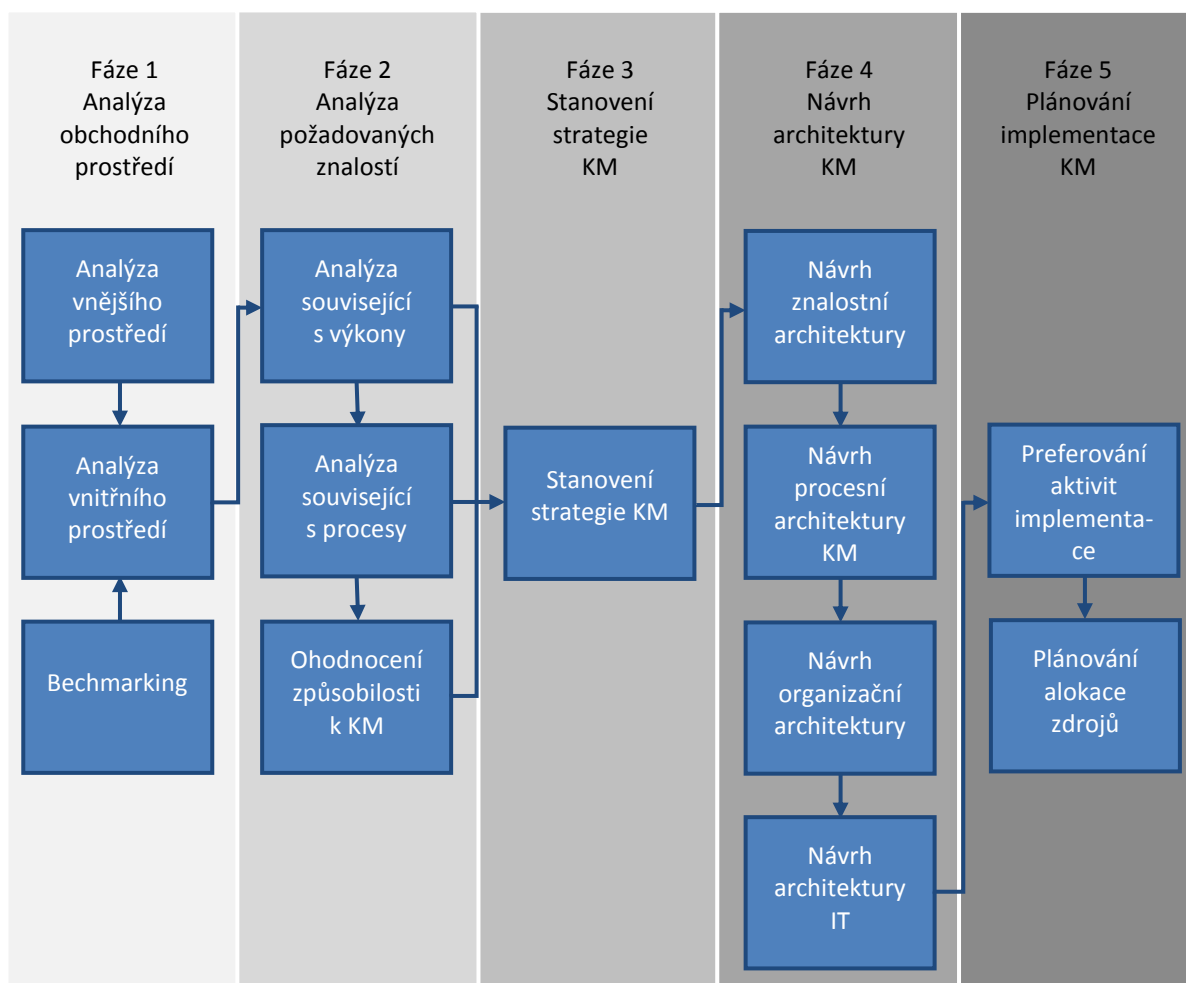
2.3.1.3 P² - KSP

Tuto metodiku vytvořil Kim (2003). Její název vznikl dle Bureše (2007) jednak jako akronym slovního spojení Knowledge Strategy Planning (plánování znalostní strategie) a jednak jako naznačení orientace metodiky, která je vedená výkonem a založená na procesech (performance-driven and process-based). Metodika P² – KPS umožňuje organizaci určit své klíčové znalosti a navrhnout organizační infrastrukturu k jejich řízení. Organizační infrastruktura je základ pro podporu lidského, organizačního, administrativního, kulturního a technického aspektu znalostního managementu. Mezi základní východiska metodiky patří:

1. Identifikace znalostí jak z organizační perspektivy, tak z podrobné perspektivy firemní procesů.
2. Klasifikace organizačních znalostí v odlišných dimenzích.
3. Chápání tolika aspektů organizace, kolik je možné.
4. Zaměření na základní znalosti v základní oblasti obchodu.

Metodika P² – KPS je složena z pěti fází, viz schéma 6.

Schéma 6 – Metodika P² – KPS (Bureš, 2007)

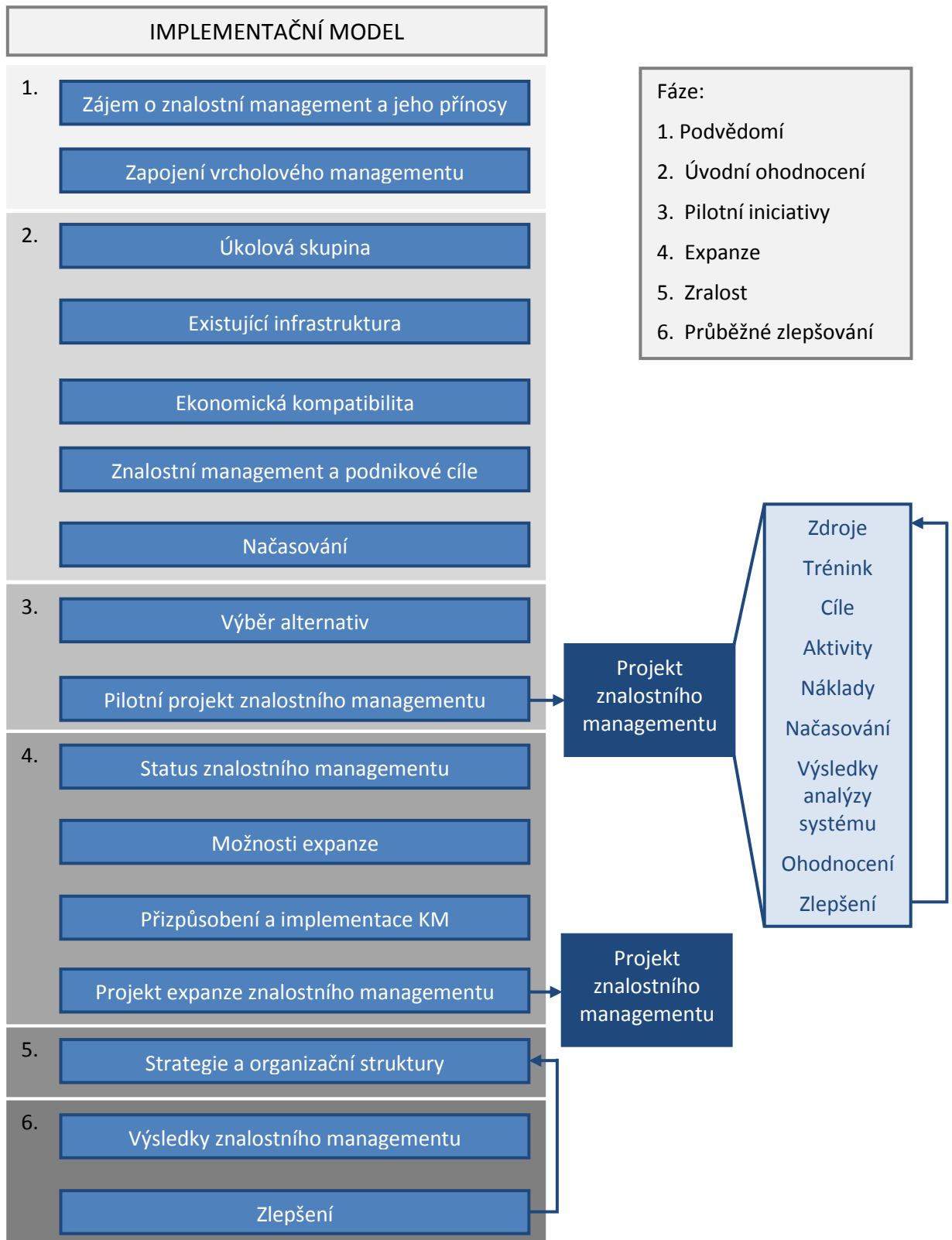


V první fázi dochází k analýze současného stavu v organizaci s využitím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Druhá fáze, analýza požadovaných znalostí, představuje základní fázi celé metodiky a její výstupy determinují další směřování znalostního managementu v organizaci. Na základě výstupů z obou fází je definována organizační strategie znalostního managementu včetně strategických cílů v této oblasti. Následuje návrh architektury znalostního managementu, na který navazuje plánování implementace znalostního managementu v organizaci (Bureš, 2007).

2.3.1.4 Standardized KM Implementation

Jedná se o metodiku Evropského fóra pro znalostní management. Dle Bureše (2007) její zajímavost spočívá v tom, že při její tvorbě byly využity jiné existující metodiky. Celý přístup je rozdělen do dvou úrovní. Zatímco na obecné úrovni se popisuje celková metodika a její jednotlivé úkoly, úroveň projektu se vztahuje ke specifickým úkolům a představuje de facto jednu část celkové metodiky. Na obecné úrovni je metodika rozdělena do šesti fází, které se skládají z jednotlivých činností. Druhou úrovní této metodiky je úroveň projektu, který je založen na postupné realizaci daných aktivit, viz schéma 7.

Schéma 7 – Dvě úrovně metodiky Standardized KM Implementation
 (Bureš, 2007; převzato a upraveno dle Coviello, 2002)



2.3.1.5 APQC – Road Map

Tuto metodiku navrhlo Americké centrum pro produktivitu a kvalitu (APQC – American Productivity and Quality Centre).

Metodika je rozdělena do pěti základních fází (viz schéma 8):

1. Začínáme

- Identifikace individuálních cest k dosažení úspěchu znalostního managementu.

2. Rozvoj strategie

- Formulace strategie znalostního managementu, která je v souladu s modelem obchodu.

3. Návrh a spuštění iniciativ znalostního managementu

- Spojení úspěšných pilotních projektů znalostního managementu.
- Důraz na obchodní hodnoty znalostního managementu.
- Zachycení získaných znalostí.

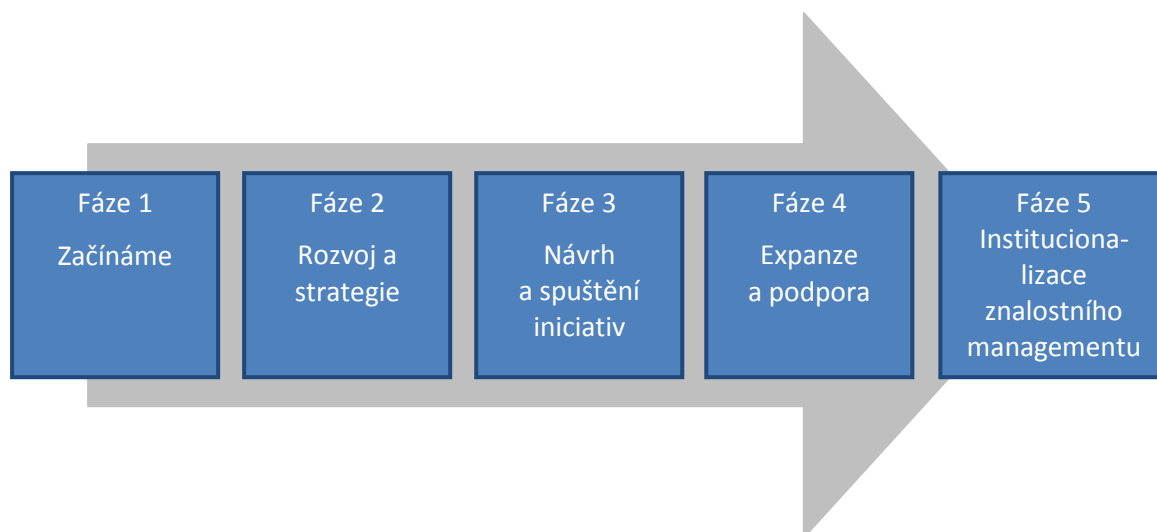
4. Expanze a podpora

- Vývoj a propagace strategie znalostního managementu.
- Efektivní řízení růstu znalostního managementu.

5. Institucionalizace znalostního managementu

- Vývoj znalostního managementu a jeho údržba.

Schéma 8 – APQC Road Map (upraveno dle Bureše, 2007)



2.3.1.6 KM-Beat-It

Metodika KM-Beat-It byla vytvořena na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové. Dle Bureše (2007) se jedná o typovou metodiku z pohledu systémového inženýrství, kde metodika obsahuje posloupnost pravidel a zahrnuje řešení úloh určitého charakteru (odpovídá z 50 % na otázku „proč“ a z 50 % na otázku „jak“). Metodika KM-Beat-It je rozdělena do několika fází. U každé fáze je uveden:

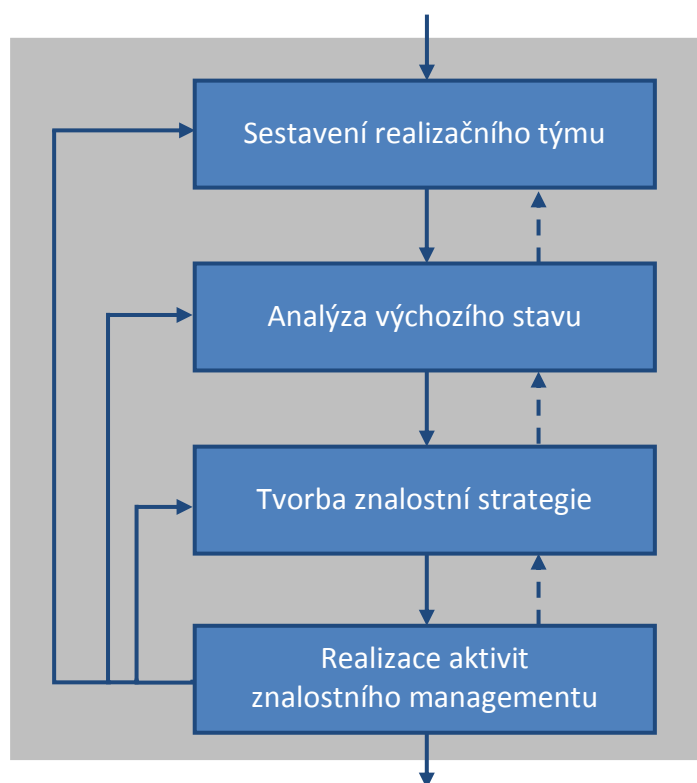
- cíl fáze;
- účel a obsah fáze;
- předpoklady zahájení fáze;
- kritéria ukončení fáze;
- dokumenty fáze;
- kritické faktory fáze;
- činnosti fáze a
- návaznosti činností ve fázi.

Z tohoto členění je zřejmé, že každá fáze se skládá z několika činností. Pro každou činnost jsou uvedeny:

- cíl a popis činnosti;
- vstupy;
- výstupy a
- příklad metod, technik nebo nástrojů.

Základní fáze metodiky zobrazuje schéma 9.

Schéma 9 – Postup zavádění znalostního managementu dle metodiky KM-Beat-It (Bureš, 2007)



Mezi jednotlivými fázemi existují zpětné vazby, představující možnost vrátit se v případě potřeby zpět k jedné z předchozích fází. Tyto vazby také umožňují vytvářet cykly v takovém rozsahu, jaký je v dané situaci pro organizaci nejvýhodnější. Pořadí jednotlivých fází je dáno dle Bureše (2007) na základě následujících důvodů. Sestavení realizačního týmu musí být bezpodmínečně v procesu zavádění znalostního managementu prvním krokem. Důvodem je skutečnost, že v rámci celého procesu je nutné stanovit zodpovědnosti a pravomoci. Ustanovení realizačního týmu hned v úvodu je tedy nutné, pokud má být zavádění znalostního managementu koordinováno a prováděno systematicky.

Fáze sestavení realizačního týmu zahrnuje tyto činnosti:

1. Vytvoření zájmu o znalostní management u vedení organizace, popř. vlastníků organizace.
2. Zvážení možností a schopností organizace vstoupit do procesu zavádění znalostního managementu.
3. Rozhodnutí o zavedení znalostního managementu do organizace.

4. Jmenování členů realizačního týmu z vrcholového vedení, zaměstnanců a odborné veřejnosti.
5. Zdůvodnění účasti jednotlivých členů týmu a stanovení jejich role.
6. Stanovení úvazku členů týmu na práci v realizačním týmu.

Po vytvoření realizačního týmu je možné přistoupit k analýze výchozího stavu. Tato fáze musí předcházet fázi tvorby znalostní strategie. Pouze tak se docílí postupu, kdy se stanoví výchozí bod, následně cílový bod a naleznou se cesta (strategie), jak tyto dva body propojit s existujícími zdroji a možnostmi.

Ve fázi analýzy výchozího stavu dochází k:

1. Vytvoření seznamu znalostních zdrojů.
2. Popisu znalostí obsažených v identifikovaných znalostních zdrojích.
3. Definici znalostních procesů.
4. Analýze současného stavu znalostních procesů v organizaci.
5. Popisu firemních procesů.
6. Zjištění současného stavu organizační kultury.
7. Vzájemnému propojení předchozích výsledků.
8. Analýze silných a slabých stránek současného stavu v organizaci.

Fáze tvorby znalostní strategie následně určí, jaké kroky je nutné podniknout, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů.

Fáze tvorby znalostní strategie se skládá z:

1. Definice požadovaného (cílového) stavu.
2. Srovnání požadovaného a současného stavu a identifikace hlavních rozdílů.
3. Vytvoření seznamu aktivit znalostního managementu.
4. Výběru aktivit.
5. Zpracování plánů a projektů.
6. Vytvoření znalostní strategie.
7. Stanovení metrik znalostního managementu.

Fáze realizace aktivit znalostního managementu je tedy možná až na závěr, kdy je stanoveno, co je potřeba udělat, kdy, čeho se tím má dosáhnout a jaké zdroje má organizace k dispozici. Činnosti v poslední fázi nelze dle Bureše (2007) konkrétně uvést,

jelikož spočívají v realizaci vybraných aktivit, projektů a uskutečňování vytvořených plánů.

2.3.1.7 Know IT

Tato metodika se zaměřuje na všechny klíčové oblasti implantace rámcové práce znalostního managementu (obsah, procesy, organizace, informační technologie), které by měly podpořit rozhodování v malých a středních podnicích. Metodika Know IT nabízí jednoduchý a efektivní mechanismus pro zlepšení efektivnosti organizace (Bureš, 2007).

Jak uvádí Consonni (2007), metodika pokrývá širší rozsah, než jen software. Vysvětluje, jaké věci musí podnik v rámci zavádění znalostního managementu udělat. Pro některé činnosti má metodika software, pro jiné předkládá pouze návrh postupu bez softwarové podpory. Software je zde chápán jako nástroj, nikoliv cíl sám o sobě.

Metodika Know IT se skládá následujících deseti modulů:

- podnikatelský modul;
- produktový modul;
- modul znalostí o zákaznících;
- modul obchodních příležitostí;
- modul servisních požadavků;
- modul stížností zákazníků;
- modul pro podporu rozhodování;
- modul analýz a zpětné vazby;
- internetový modul a
- modul pro podporu mobilních zařízení.

2.3.1.8 Ostatní metodiky

Existují i další metodiky zavádění znalostního managementu, např.:

- Nabla Per Partes (metodika společnosti PER Partes);
- K-Stream (metodika, která je součástí konceptuální rámcové práce „New Knowledge Management“ Mezinárodního konsorcia pro znalostní management);
- Ibermatica (metodika společnosti Ibermatica);
- On-To-Knowledge;

- PRORAD (metodika vzniklá v rámci evropského projektu Professional Rapid Product Concept Development Tool).

Těmto a dalším metodikám nebude v disertační práci dále věnována pozornost, jelikož nesplňují následující kritéria pro výběr metodiky dle Bureše (2007):

1. Orientace metodiky na zavedení znalostního managementu.
2. Dostupnost popisu metodiky v informačních zdrojích, tzn. v odborných časopisech, knižních publikacích nebo na webových stránkách.
3. Rozsah poskytnutých informací o metodice uvedených jejími autory.
4. Všeobecná míra akceptace metodiky odborníky z oblasti znalostního managementu.

Ačkoliv existuje celá řada metodik, je velice problematické o nich získat detailnější informace v takovém rozsahu, aby mohly být podrobeny analýze.

2.4 ROZHODOVÁNÍ A TEORIE ROZHODOVÁNÍ

Dle Fotra, Dědiny a Hrůzové (2003) představuje **rozhodování** jednu z nevýznamnějších aktivit, které manažeři v organizacích realizují (někdy se dokonce chápe jako určité jádro řízení). Některá pojetí řízení, vycházející z jeho dekompozice do jednotlivých manažerských funkcí, rozlišují tzv. sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola), které se realizují v určitém časovém sledu a funkce průběžné (analýza činností, rozhodování a komunikace), které prostupují sekvenční manažerské funkce. Rozhodování je skutečně nedílnou složkou sekvenčních manažerských funkcí, nejvýrazněji se však uplatňuje v plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří vskutku rozhodovací procesy.

Veber a kol. (2000) zdůrazňují, že rozhodování probíhá na různých úrovních řízení organizací a má dvě stránky:

- stránku meritorní (věcnou, obsahovou);
- stránku formálně-logickou (procedurální).

Fotr, Dědina a Hrůzová (2003) nazývají věcnou stránku meritorní (obsahovou). Meritorní stránka odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, resp. jejich typů. Procedurální stránku nazývají jako formálně-logickou. Dle Fotra, Dědiny a Hrůzové (2003) na druhé straně však mají jednotlivé rozhodovací procesy, resp. jejich typy, určité

společné rysy a vlastnosti, a to bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň. To, co jednotlivé rozhodovací procesy spojuje, je určitý rámcový postup (procedura) řešení, odvíjející se od identifikace problému, vyjasňování jeho příčin, cílů řešení atd., až po hodnocení variantních řešení a volbu varianty určené k realizaci. Spojujícím článkem je i uplatnění určitých konceptů (např. utilita, resp. užitek variant rozhodování a její měření), které může být identické v případě rozhodovacích problémů různého věcného obsahu a užití metod i modelových nástrojů podporujících řešení rozhodovacích problémů.

Právě společné rysy rozhodovacích procesů, jejich procedurální, formálně-logická a instrumentální stránka jsou předmětem studia teorie rozhodování. V průběhu historického vývoje došlo postupně ke koncipování většího počtu teorií rozhodování, odlišných určitým způsobem pohledu na rozhodovací procesy, resp. soustředěním zájmu na určité aspekty těchto procesů. Jako příklady lze uvést různé teorie utility (užitku), jejichž předmětem zájmu je stanovení celkového ohodnocení variant v případě většího počtu kritérií hodnocení, vyjádřeného v kardinální nebo ordinální stupnici, sociálně-psychologické teorie rozhodování, zaměřené především na subjekt a jeho chování, jakožto jeden ze základních prvků rozhodovacích procesů, kvantitativně orientované teorie rozhodování, založené na aplikaci matematických modelů a metod při řešení rozhodovacích problémů (operační analýza jako nástroj řešení dobře strukturovaných rozhodovacích problémů, teorie her studující konfliktní rozhodovací procesy a rozhodovací analýza zaměřená na podporu řešení rozhodovacích procesů s významnými prvky rizika a nejistoty). Jako reakce na některé teorie rozhodování, vycházející ze značné idealizace subjektu rozhodování z hlediska jeho znalostí a schopností (viz koncepce tzv. ekonomického člověka⁵), se rozvíjí teorie rozhodování v organizacích respektující omezené schopnosti reálného subjektu rozhodování a i omezení racionality v organizačních jednotkách (zde nejvíce přispěl nositel Nobelovy ceny H. A. Simon). Odlišnost jednotlivých teorií rozhodování se projevuje v jejich konceptuálním zázemí, v uplatňovaných nástrojích, pojmovém aparátu, jazyku aj. I když existují určité pokusy

⁵ Racionálně-ekonomický člověk jedná v souladu s racionálně-ekonomickým modelem rozhodování. Vyhledává všechny varianty řešení daného problému, ohodnotí je číselně z hlediska všech kritérií hodnocení a pak volí optimální, celkově nejvýhodnější variantu. Je to tedy subjekt, který je schopen získat všechny potřebné informace a dokonale je zpracovat bez jakýchkoli zkreslení.

o integraci poznatkové základny jednotlivých teorií rozhodování v rámci teorie řízení, nebyly zatím úspěšné, a proto nelze mluvit o jediné teorii rozhodování (Fotr, Dědina, Hružová, 2003).

Odlišnosti výše uvedených teorií rozhodování vyplývají též z jejich normativního resp. deskriptivního charakteru. Normativní teorie se zaměřují na poskytnutí návodů, jak řešit rozhodovací problémy, jaké modely a jakým způsobem je používat, atd. Jde tedy o tvorbu určitých norem řešení rozhodovacích problémů, jejichž aplikace by umožnila dosažení žádoucí kvality rozhodování. Na rozdíl od normativní teorie jsou předmětem zájmu deskriptivní teorie již proběhnuté rozhodovací procesy. Jde zde o deskripci, analýzu a hodnocení rozhodovacích procesů, jejich průběhu, základních prvků, předností a nedostatků, chování rozhodovatele a ostatních subjektů v průběhu rozhodovacího procesu aj. Deskriptivní teorie se tedy soustřeďuje na získávání poznatků o tom, jak rozhodování resp. řešení rozhodovacích problémů ve skutečnosti probíhá. Deskriptivní teorie jsou především sociálně-psychologické teorie rozhodování (Veber a kol, 2000).

2.4.1 ROZHODOVACÍ PROCES

Dle Vebera a kol. (2000) lze rozhodovací procesy chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (alespoň dvěma) variantami řešení. Jestliže vycházíme z toho, že základním atributem rozhodování je proces volby, tj. posuzování jednotlivých variant a výběr rozhodnutí (optimální varianty, resp. varianty určené k realizaci), pak problémy s jediným řešením (ať existuje pouze jediné řešení, resp. bylo nalezeno pouze jediné řešení) nejsou rozhodovacími problémy a řešení těchto problémů nevyžaduje rozhodovací proces.

Rovněž Fotr, Dědina a Hružová (2003) uvádí, že základním atributem rozhodování je proces volby, tj. výběr z několika reálných variant a potvrzují, že problémy s jediným řešením nejsou rozhodovací problémy a jejich řešení nevede na rozhodovací proces. Zde je však třeba upozornit na to, že pokud jde o problémy z oblasti řízení, pak i když nejde o rozhodovací problém (bylo nalezeno jen jediné řešení), je proces řešení tohoto problému identický s rozhodovacím procesem až na etapu tohoto procesu spočívající v hodnocení stanovených variant a volby varianty určené k realizaci, která zde absentuje.

Fotr, Švecová a kol. (2010) upozorňují, že rozhodování a celý rozhodovací proces je ovlivněn řadou faktorů, mezi něž mimo jiné patří:

- rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost;
- podmínky pro rozhodování, především disponibilní čas, míra rizika a nejistoty aj.;
- osobnost rozhodovatele (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti atd.

2.4.1.1 Základní prvky rozhodovacích procesů

Podle Dostála, Raise a Sojky (2005) mezi základní prvky rozhodovacích procesů patří:

- **Cíl rozhodování**, tj. stav firmy, resp. jejího okolí, jehož chceme dosáhnout. Cíl může být jeden nebo jich může být více, cíle se mohou doplňovat nebo být v konfliktu, cíle mohou být strategické, taktické nebo operativní. Forma vyjádření cíle může být číselná nebo slovní.
- **Kritérium rozhodování**, jež může být výnosového nebo nákladového typu, kvantitativní nebo kvalitativní. Předností kvantitativních kritérií je zpravidla jejich jednoznačnost a snadná měřitelnost, na druhou stranu je v praxi běžnější se setkat s kvalitativními měřítky vyhodnocení jednotlivých variant řešení.
- **Subjekt a objekt rozhodování**, subjekt rozhodování může být jednatel nebo skupina, objektem rozhodování se zpravidla chápe organizační jednotka, v jejímž rámci se problém formuloval a stanovil se cíl řešení, kterého se rozhodování týká.
- **Varianty rozhodování a jejich stavy** představují možný způsob jednání rozhodovatele, jenž má vést ke splnění stanovených cílů. U jednoduchých rozhodovacích problémů jsou varianty jejich řešení známy, u složitých rozhodovacích problémů je tvorba variant výsledkem obtížného procesu vyhledávání a zpracování informací.
- **Stav světa**, představovaný budoucími situacemi, které mohou při realizaci varianty nastat (uvnitř ve firmě nebo v jejím okolí) a které ovlivňují důsledky této varianty vzhledem k některým kritériím hodnocení.

Ke stavům světa se váží další prvky rozhodovacího procesu - **jistota, riziko a nejistota**. Tyto prvky ovlivňují typ rozhodovacího procesu. Veber a kol. (2000) rozlišují rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty. Toto členění rozhodovacích procesů vychází z míry

informací o budoucích hodnotách faktorů ovlivňujících důsledky variant rozhodování (tzv. stavy světa, resp. scénáře), a tím tedy i z míry informací o těchto důsledcích.

V případě úplné informace, tzn. že rozhodovatel ví s jistotou, který stav světa nastane a jaké budou důsledky variant, mluvíme o rozhodování za jistoty. Pokud rozhodovatel zná možné budoucí situace (stavy světa), které mohou nastat a tím i důsledky variant při těchto stavech světa a současně zná i pravděpodobnosti jednotlivých stavů světa, pak jde o rozhodovací proces za rizika. Pokud nejsou rozhodovateli známy pravděpodobnosti stavů světa, jde o rozhodování za nejistoty. Terminologie však není jednotná a někteří autoři používají k označení rozhodování za nejistoty termín rozhodování za neurčitosti (Veber a kol., 2000).

2.4.1.2 Etapy rozhodovacího procesu

Mnoho autorů uvádí různé množství fází rozhodovacího procesu, které se od sebe více či méně liší. Většina však vychází z třífázového modelu, který sestavil Simon (1960). Blíže se k tomu vyjadřuje Schaik (1988), dle kterého Simon (1960) cituje dřívější model rozhodovacího procesu vyvinutý Deweyem (1910). Ten uvádí, že rozhodování znamená zodpovězení na následující tři posloupné otázky:

1. *O jaký problém se jedná?*
2. *Jaké alternativy jsou k dispozici?*
3. *Která alternativa je nejlepší?*

Tento model byl mírně upraven Simonem (1960). Ten rozlišuje tři fáze:

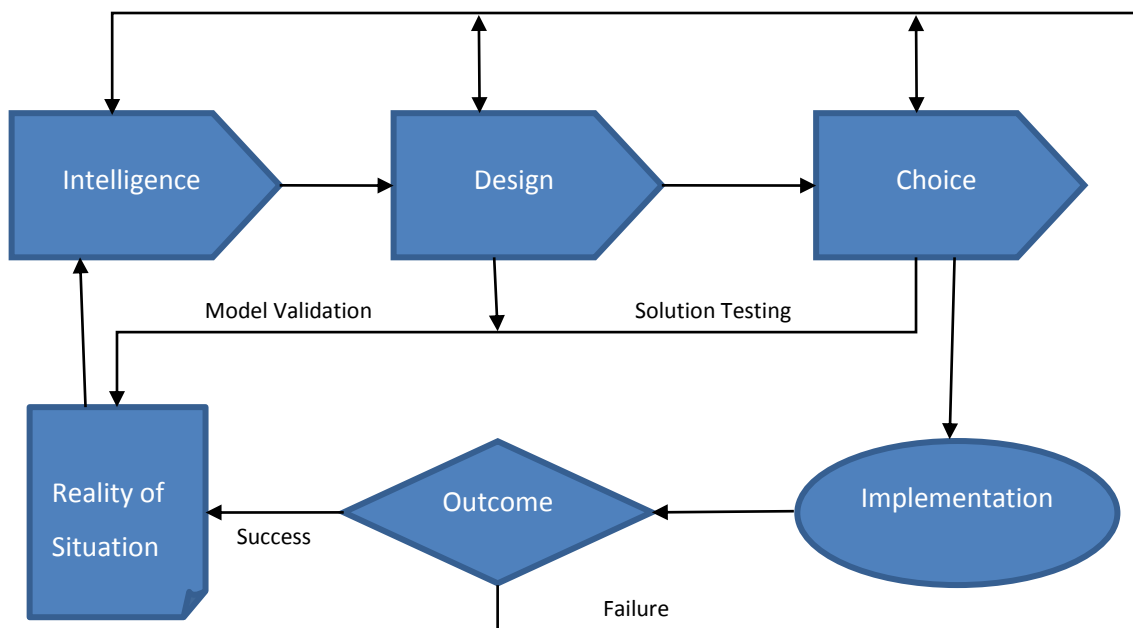
1. **The Intelligence** (někdy se nazývá fází zkoumání, analýza okolí, inteligenční fáze atd.) nebo fáze shromažďování informací, která zahrnuje zkoumání prostředí situace, která vyžaduje řešení.
2. **The Design** (někdy se nazývá fází projektování, návrh řešení atd.) nebo fáze brainstormingu, která spočívá v generování, vývoji a analýze možných alternativních směrů jednání.
3. **The Choice** (většinou nazývána fází volby, volbou řešení atd.), která znamená výběr jednoho alternativního směru jednání.

Nejmarkantnější rozdíl mezi Deweyovým a Simonovým modelem je ve třetí fázi. Simon tuto fázi nazývá pouze *Choice* (výběr), zatímco Dewey tuto fázi nazývá výběr nejlepší alternativy. Dewey naznačuje, že výběr znamená odpověď na otázku: „*Jaká je nejlepší alternativa?*“ Tento rozdíl odráží dvě paradigmaty rozhodovatele. Simon připouští fakt, že v modelu existují smyčky. Rozhodování neznamená projít třemi po sobě jdoucími fázemi, aniž by nebylo možné se z každé vrátit k té předchozí.

Někteří autoři jako například Sprague a Carlson (In Schaik, 1988) nahlíží na implementaci řešení jako na část fáze *Choice*. Mnoho jiných autorů však na implementaci nahlíží jako na samostatnou fázi, konkrétně čtvrtou fází rozhodovacího procesu (Implementation). Simon nicméně na implementaci či provádění řešení nahlíží jako na zcela nové rozhodnutí, které rovněž zahrnuje navrhované tři fáze rozhodování – *Intelligence*, *Design* a *Choice*. Mnoho nových rozhodnutí totiž vytváří novou situaci pro management podniku, a tím vyžaduje jiná rozhodnutí, jako například jak nové rozhodnutí implementovat (Schaik, 1988).

Schéma 10 graficky zobrazuje jednotlivé fáze rozhodovacího procesu dle Simona včetně zpětných smyček. Do modelu jsou zahrnuty nejenom fáze rozhodovacího procesu, ale i jejich vztah k reálné situaci, výsledku a implementaci.

Schéma 10 - Simonův model řešení problému (Marakas, 2003)



Jak již bylo uvedeno výše, mnoho autorů vychází ze Simonova modelu rozhodování. Někteří tento model dále rozvinuli. Například podrobnější členění rozhodovacího procesu na různé etapy uvádí Fotr, Dědina a Hružová (2003):

1. **Identifikace rozhodovacích problémů**; náplní této etapy je především získávání, analýza a vyhodnocování informací různého druhu o firmě i jejím okolí, jejichž výsledkem je identifikace určitých situací (buď okamžitých, nebo potenciálních, časově do určité míry vzdálených), které vyžadují řešení, tj. měly by iniciovat zahájení rozhodovacího procesu.
2. **Analýza a formulace rozhodovacích problémů**; zde jde především o hlubší poznání problému, resp. problémové situace, stanovení jeho základních prvků, vyjasnění podstaty zahrnující určení příčin vzniku problému a cílů jeho řešení. Výsledkem této fáze je formulace rozhodovacího problému.
3. **Stanovení kritérií hodnocení variant**, podle kterých se budou posuzovat a hodnotit navržené varianty řešení rozhodovacího problému.
4. **Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů** (variant rozhodování); jde o proces s vysokými nároky na tvůrčí aktivity. Jeho výsledkem je nalezení

a formulace takových směrů činnosti, které zajišťují dosažení cílů řešení daného problému.

5. **Stanovení důsledků variant rozhodování**; náplní této etapy je zjištění předpokládaných dopadů (účinků) jednotlivých variant rozhodování z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení.
6. **Hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci** (případně může jít o realizaci více vzájemně se nevylučujících variant); výsledkem procesu hodnocení může být určení buď celkově **nejvýhodnější (optimální) varianty**, nebo určení tzv. **preferenčního uspořádání** variant, tj. jejich seřazení podle celkové výhodnosti, přičemž realizováno může být – a to v závislosti na zdrojových omezeních – několik variant z prvních míst tohoto uspořádání.
7. **Realizace zvolené varianty rozhodování**, představující praktickou implementaci rozhodnutí (např. vybudování nové výrobní linky určité velikosti, zavedení nového organizačního uspořádání firmy – např. divizionální organizace, zahájení výzkumu a vývoje určitého nového výrobku, resp. technologie, přijetí vybraného pracovníka do vrcholového vedení firmy, vytvoření společného podniku s vybraným partnerem aj.).
8. **Kontrola výsledků realizované varianty**; zde jde o stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem ke stanoveným cílům, resp. k předpokládaným výsledkům řešení. V případě existence významnějších odchylek je třeba připravit a realizovat nápravná (korekční) opatření, nebo pokud se tyto cíle ukazují jako nereálné, je třeba je korigovat.

2.4.2 KLASIFIKACE ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ

Dle Fotra, Dědiny a Hružové (2003) je jednou ze základních klasifikací rozhodovacích problémů jejich strukturovanost z hlediska jejich složitosti. **Dobře strukturované rozhodovací problémy** (označují se rovněž jako jednoduché, programované, resp. algoritmizované) se zpravidla opakovaně řeší na operativní úrovni řízení a existují pro ně rutinní postupy řešení. Pro tyto problémy je charakteristické, že proměnné, které se v nich vyskytují, lze vesměs kvantifikovat a mají zpravidla jediné kvantitativní kritérium hodnocení.

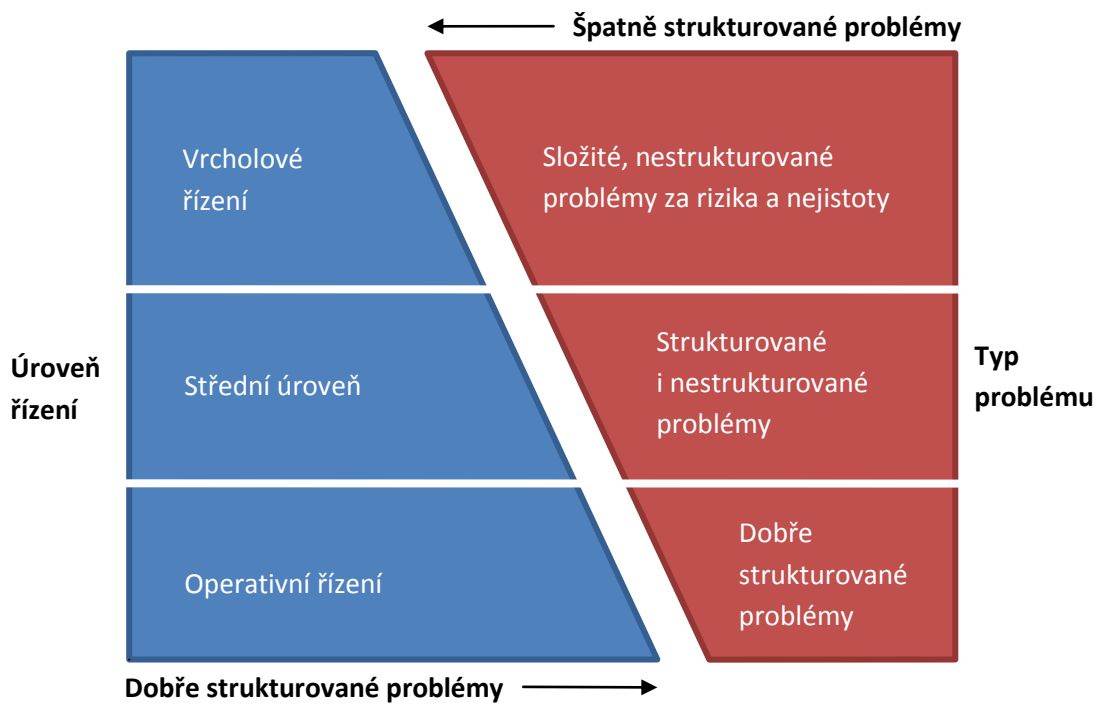
Špatně strukturované rozhodovací problémy jsou problémy řešené zpravidla na vyšších úrovních řízení, které jsou svým charakterem vždy do určité míry nové a neopakovatelné. Řešení těchto problémů vždy vyžaduje tvůrčí přístup, využití rozsáhlých znalostí, zkušeností a intuice, přičemž zde neexistují standardní procedury jejich řešení.

Pro špatně strukturované rozhodovací problémy jsou dle Fotra, Dědiny a Hrůzové (2003) charakteristické:

- existence většího počtu faktorů ovlivňujících řešení daného problému (jak uvnitř firmy, kde se problém řeší, tak i v jejím okolí); některé z těchto faktorů nejsou přesně známy, pouze část je kvantifikovatelná a existují mezi nimi složité a proměnlivé vazby;
- náhodnost změn některých prvků okolí firmy, kde řešení problému probíhá (náhodné změny technologického, technického, ekonomického a sociálního okolí);
- existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení, z nichž některá jsou kvalitativní povahy;
- obtížná interpretace informací potřebných pro rozhodnutí a proměnných popisujících okolí.

Vztah mezi dobrou a špatnou strukturovaností rozhodovacích problémů v závislosti na úrovni řízení zachycuje schéma 11.

Schéma 11 - Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení
(Fotr, Dědina, Hružová, 2003)



3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Žijeme ve znalostní společnosti. Znalosti se staly velmi ceněným aktivem. Úspěch organizace dnes závisí více na kapitálu lidském, než fyzickém. Je přirozenou schopností lidí znalosti vytvářet, sdílet je, uchovávat v různých formách a hlavně se znalostmi řídit. Znalosti mají potenciál stát se jedním ze strategických zdrojů. Organizacím mohou zajistit stabilní tempo růstu, výkonnost a konkurenční výhodu.

Nositelé specifických znalostí jsou nazýváni znalostními pracovníky. Právě znalostní pracovníci jsou zdrojem, který, když je správně motivovaný, zabezpečí organizaci její dlouhodobé fungování. Své znalosti si však musí organizace chránit. Se ztrátou znalostí dochází ke ztrátě konkurenční výhody.

Řízením znalostí se zabývá znalostní management. Proces řízení znalostí je zaměřen na systematický přístup ke generování, získávání, skladování (uchovávání), sdílení a využívání znalostí.

Úspěch organizace v praxi závisí na tom, zda správně zvolí, kterou formu znalostí bude ke své práci prioritně využívat. Správná volba je důležitá nejen z hlediska výběru znalostní strategie, ale také z hlediska nákladů a návratnosti. V rámci znalostního managementu existují různé znalostní strategie, které může organizace zvolit. Obecným cílem formulace znalostní strategie je najít rovnováhu mezi potenciálem organizace a všemi relevantními faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Výběr vhodné znalostní strategie výrazně ovlivňuje efektivnost znalostního managementu v organizaci. Hlavní cíl disertační práce byl formulován na základě těchto skutečností.

Pokud se organizace rozhodne pro zavádění znalostního managementu, má na výběr relativně velké množství metodik implementace. Tyto metodiky lze hodnotit na základě různých kritérií. Mezi základní kritéria patří:

1. komplexnost metodiky – na základě tohoto kritéria lze vyhodnotit, zda metodika zahrnuje všechny zásadní fáze a činnosti, které je nutné v rámci implementace provést;

2. obecnost – kritérium, které poukazuje na variabilitu použití metodiky u různých organizací;
3. dostupnost – kritérium, které hodnotí možnosti přístupu organizace k metodice;
4. složitost – jaké budou kladeny nároky na organizaci při použití metodiky.

Většina zkoumaných metodik obsahuje fázi, ve které se provádí analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Na tuto analýzu by mělo navazovat rozhodnutí, zda znalostní management zavádět a na základě výsledku tohoto rozhodnutí následně přistoupit či nepřistoupit k implementaci. Z pohledu autora disertační práce je nutné rozhodnutí o implementaci znalostního managementu oddělit od samotné implementace. Zkoumané metodiky se staví k rozhodnutí o implementaci tak, jako by již bylo učiněno s kladným výsledkem.

Pokud se před implementací organizace zabývá rozhodováním o implementaci, musí se provést velmi mnoho činností (analýz, výběrových a konkurzních řízení, rozhodnutí), které jsou standardní součástí implementačních metodik. V tom případě je proto již není nutné v samotné fázi implementace znovu opakovat.

Rozhodování o implementaci znalostního managementu ovlivňuje velmi mnoho faktorů vnějšího i vnitřního prostředí. Tyto faktory lze identifikovat ve vztahu k přípustnosti, proveditelnosti, vhodnosti a předpokládané návratnosti zavádění systému znalostního managementu. Teprve po vyhodnocení těchto čtyř atributů lze rozhodnutí učinit. Z výše uvedených důvodů byly v souladu s hlavním cílem stanoveny dílčí, postupové cíle práce.

3.2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TERMÍNŮ

Před zpracováním vlastní práce je třeba vymezit některé základní termíny. Disertační práce čerpá z odborné literatury, ve které se dané termíny běžně používají, ale různí autoři s nimi zacházejí rozdílným způsobem. To je dáno tím, v jakém kontextu konkrétní autor daný termín používá. Rovněž u cizojazyčných literárních zdrojů dochází k rozdílům v chápání jednotlivých termínů, oproti jejich použití v českém jazyce. Vymezení základních termínů usnadní orientaci v disertační práci.

Organizací se rozumí formální skupina lidí se společnými cíli⁶, např. podnikatelský subjekt, obchodní společnost (tj. veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení), družstvo, nezisková organizace, příspěvková organizace atd.

Znalostní management se zabývá řízením znalostí v organizaci. Ve své podstatě to znamená napomáhání identifikaci, generování, skladování (ukládání), sdílení a vytváření pro organizaci relevantních znalostí.

Znalostní strategie je přístup k řízení znalostí. V odborné literatuře jsou rozlišovány dvě znalostní strategie – kodifikační a personalizační.

Systém znalostního managementu (KMS – Knowledge Management System) zahrnuje proces řízení znalostí; znalostní strategii; pracovníky, kteří se na znalostním managementu podílí nebo jsou zahrnuti do procesu řízení znalostí (znalostní pracovníky); technické a technologické zázemí znalostního managementu a finanční podmínky pro realizaci znalostního managementu.

Implementace systému znalostního managementu představuje zavádění systému znalostního managementu do organizace. Implementace může probíhat na základě různých metodik, které jsou uvedeny v kapitole 2.3.1.

Volba vhodné strategie implementace systému znalostního managementu je chápána jako proces přípravné fáze před samotnou implementací systému znalostního managementu. Strategií se rozumí souhrn doporučení, silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí, které jsou s implementací systému znalostního managementu spjaty. Na základě stanovené strategie vrcholový management rozhoduje o implementaci systému znalostního managementu.

⁶ Organizace je dle Baťhové (2007) chápána jako integrovaný systém. Uspořádání lidských a materiálních zdrojů v něm umožňuje dosahování individuálních i společných cílů. Existuje v něm systém vzájemných vztahů a interakcí. Celek je více než pouhý součet jednotlivých částí. Je kladen důraz na procesy komunikace a kooperace. Dle Hrona (1997) se jedná o smíšený systém, který je tvořen z prvků živého a neživého charakteru (lidí a výrobních prostředků), které jsou spojeny určitými vazbami.

3.3 CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je návrh metodiky pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu, který je zpracován na systémových základech v teoretické rovině s využitím podkladů vyplývajících z provedeného výzkumu. Praktickým přínosem navržené metodiky je její využití v praxi. Hlavní cíl je naplňován za pomoci dílčích, postupových cílů.

Dílčí cíle disertační práce zahrnují:

1. Identifikaci procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu na základě:
 - identifikace dílčích komponent procesu rozhodování;
 - konfigurace systémového přístupu k procesu rozhodování.
2. Vymezení vztahů mezi atributy rozhodovacího procesu a modelem daného rozhodovacího procesu.
3. Sestavení modelu procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu na základě:
 - stanovení, odůvodnění a popisu klíčových faktorů, které ovlivňují rozhodování o volbě vhodné strategie implementace znalostního managementu;
 - stanovení, odůvodnění a popisu využití podpůrných modelů a metod;
 - agregace výsledků do návrhu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.
4. Odvození metodiky z daného modelu procesu rozhodování.
5. Vytvoření případové studie, na které je ukázáno využití navržené metodiky v podmínkách konkrétní organizace.

Formulované cíle disertační práce vyplynuly z analýzy současného stavu zkoumané problematiky. Každá organizace (bez ohledu na velikost, roční obrát, region působnosti atd.), pracuje se znalostmi, které se v ní nachází. V rámci znalostního managementu existují různé strategie, které organizace může zvolit. Výběr správné strategie výrazně ovlivňuje efektivnost znalostního managementu. Základní myšlenka spočívá v rozhodnutí o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu. Jedná se o proces rozhodování, který je rozčleněn do jednotlivých fází dle Simona (1960) - *Intelligence, Design, Choice*.

3.4 METODIKA PRÁCE

3.4.1 VÝZKUMNÁ STRATEGIE

Obecný metodologický přístup k řešení výzkumné otázky se nazývá výzkumnou strategií. Hendl (2008) uvádí, že dvě hlavní kategorie tvoří kvalitativní a kvantitativní výzkumné strategie.

Pro potřeby disertační práce byl využit kvalitativní výzkum. Dle Hendla (2008) si v případě kvalitativního výzkumu výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky je možné modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat. Z toho důvodu je možné kvalitativní výzkum považovat za pružný typ výzkumu. V jeho průběhu nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také nová rozhodnutí, jak modifikovat zvolený postup.

Oblast výzkumu: Znalostní management.

Výzkumný problém: Neexistence metodiky pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.

Účel výzkumu: Návrh metodiky pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.

Výzkumná otázka: *Jaká metodika se v praxi využívá pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu?*

3.4.2 METODICKÝ POSTUP PRÁCE

Metodický postup prováděného výzkumu má následující strukturu:

1. Definice cíle a předmětu výzkumu.
2. Studijní příprava.
3. Zjištění současného stavu řešené problematiky v odborné literatuře.
4. Vymezení teoretických východisek zkoumané problematiky.
5. Realizace výzkumu, zpracování empirických dat.
6. Identifikace procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.

7. Vymezení vztahu mezi atributy rozhodovacího procesu a modelem daného rozhodovacího procesu.
8. Sestavení modelu procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.
9. Odvození metodiky z daného modelu procesu rozhodování.
10. Ověření navržené metodiky pomocí expertního posouzení.
11. Vytvoření případové studie.
12. Shrnutí výzkumných závěrů.

3.4.3 POUŽITÁ METODOLOGIE

Metodologie se dle Hendla (2008) zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu.

V průběhu výzkumu byly použity následující metody:

1. Analýza a syntéza

Analýza představuje rozložení celku na části.

Syntéza je dle Pstružiny (2006) proti analýze proces opačný nebo doplňující. Jde o sjednocování, složení nějakého předmětu, jevu či procesu z jeho základních prvků, ať již myšlenkově či fakticky, v nějaký celek. Toto sjednocování nemusí být jen u jednotlivých částí, které byly předtím vyděleny analýzou. Syntéza má však jako metodologický princip analýzu vždy doplňovat. Tím syntéza umožňuje poznání předmětu v jeho úplnosti. Pomocí syntézy nalézáme vztahy nějakého jevu k jiným jevům, zařazujeme jev nebo proces do většího celku a objasňujeme vztahy a mechanismus funkcí u tohoto jevu. Syntézou můžeme rozumět také takový proces, při němž hledáme spojováním částí v celek takovou strukturu, která by měla námi předem požadované chování. V tomto případě syntéza není pouhou skladbou jednotlivých jevů či procesů, ale je to zároveň kreaace nových celků, případně jejich proměna. Syntéza tedy může být hledáním nejvhodnější varianty dosahované kombinací jednotlivých prvků a jejich vlastností.

2. Indukce a dedukce

Indukcí se dle Skalkové (1983) rozumí vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech.

Dedukce je vyvozováním nových tvrzení při dodržování pravidel logiky (Pstružina, 2006). Hendl (2008) dále dodává, že dedukce může postupovat od obecného k jedinečnému, od obecného k obecnému nebo od jedinečného k jedinečnému.

3. Srovnávací analýza

4. Abstrakce

Abstrakce dle Skalkové (1983) představuje oddělení podstatných charakteristik objektu od nepodstatných.

5. Myšlenkové mapy

Myšlenková mapa je graficky uspořádaný text doplněný obrázky s vyznačením souvislostí. Myšlenkové mapy byly v rámci disertační práce využity ke grafickému znázornění a řešení problémů.

6. Modelování

7. Expertizní metoda jednotlivého dotazování expertů

Expertizní metoda jednotlivého dotazování expertů je dle Šulce (1976) založena na integraci názorů několika expertů (Landa, Sagan, 1989).

8. Agregace

Agregaci se rozumí sloučení poznatků do uceleného přehledu (Disman, 1993).

3.4.3.1 Specifikace použitých metod pro dílčí fáze disertační práce

Fáze 1: Vymezení teoretických východisek zkoumané problematiky.

Použité metody: Analýza sekundárních zdrojů dat, metody analýzy a syntézy.

Fáze 2: Realizace výzkumu, zpracování empirických dat.

Použité metody: Analýza primárních zdrojů dat, metody kvalitativního výzkumu, viz kapitola 3.4.4.

Fáze 3: Identifikace procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.

Použité metody: Analýza sekundárních zdrojů dat, srovnávací analýza, metody analýzy a syntézy, indukce a dedukce.

Fáze 4: Vymezení vztahů mezi atributy rozhodovacího procesu a modelem daného rozhodovacího procesu.

Použité metody: Dedukce, abstrakce.

Fáze 5: Sestavení modelu procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.

Použité metody: Analýza primárních a sekundárních zdrojů dat, metody analýzy a syntézy, indukce a dedukce, abstrakce, modelování.

Fáze 6: Odvození metodiky z daného modelu procesu rozhodování.

Použité metody: Metody analýzy a syntézy, indukce a dedukce, abstrakce, myšlenkové mapy.

Fáze 7: Ověření navržené metodiky.

Použité metody: Expertizní metoda jednotlivého dotazování expertů.

Fáze 8: Vytvoření případové studie.

Použité metody: Analýza primárních a sekundárních zdrojů dat, metody kvalitativního výzkumu, metody analýzy a syntézy, indukce a dedukce, abstrakce, modelování.

Fáze 9: Shrnutí výzkumných závěrů.

Použité metody: Syntéza, agregace.

3.4.4 TECHNIKY SBĚRU DAT

Za účelem získání podkladů a ověření přijatých závěrů byly použity následující techniky sběru dat:

1. analýza dokumentů;
2. semi-strukturované osobní rozhovory;
3. nestrukturované osobní rozhovory;
4. skupinová diskuse;
5. rozhovory s experty;
6. pozorování.

Analýza dokumentů představuje analýzu jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem daného výzkumu. V souladu s předmětem výzkumu analýza dokumentů zahrnovala především studium odborné literatury zabývající se problematikou systémové analýzy, modelováním, znalostním managementem, teorií rozhodování a interní materiály organizace, pro kterou byla vytvořena případová studie.

Semi-strukturované osobní rozhovory byly provedeny s 20 respondenty. V rámci osobního dotazování byly určeny otázky, jejich pořadí i formulace, ale dotazovaným byla ponechána míra volnosti v jejich odpovědích. Způsob záznamu odpovědí byl rovněž přesně stanoven. Délka rozhovoru byla 30 minut. Semi-strukturované osobní rozhovory byly využity za účelem:

1. **Zodpovězení výzkumné otázky** – *Jaká metodika se v praxi využívá pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu?*

V tomto případě se semi-strukturovaných osobních rozhovorů zúčastnilo 10 respondentů. Všichni respondenti pracovali na úrovni středního a vyššího managementu. Cílem bylo získání informací o tom, jak zkoumanou problematiku vybraní respondenti chápou, jak jí rozumí a jaký jí přiřkládají význam.

2. **Získání vstupních dat pro vytvoření případové studie**, na které je ukázáno využití navržené metodiky. Semi-strukturované osobní rozhovory byly provedeny s 10 respondenty. Paralelně se semi-strukturovanými osobními rozhovory probíhaly doplňkové **nestrukturované rozhovory** s 5 respondenty. Za účelem vytvoření případové studie činil celkový vzorek dotazovaných respondentů 15 osob.

Osobní dotazování bylo ukončeno v okamžiku, kdy další rozhovory již nevedly k novému poznání zkoumané problematiky, a získaná data se opakovala.

Skupinová diskuse byla využita za účelem využití vzájemné interakce jednotlivých členů skupiny. Skupina k diskusi byla vybrána přirozeně, na základě pracovních vztahů mezi oslovenými respondenty.

Rozhovory s experty sloužily ke zjištění názorů odborníků na zkoumanou problematiku.

Pozorování probíhalo při realizaci osobních semi-strukturovaných rozhovorů. Jednalo se jak o pozorování zúčastněné (autor disertační práce byl součástí zkoumaného prostředí), tak nezúčastněné. Dále lze pozorování charakterizovat jako nestandardizované a skryté.

Tabulka 1 stručně charakterizuje hlavní použité techniky sběru dat.

Tabulka 1 – Vlastnosti a výhody použitých technik sběru dat kvalitativního výzkumu
(upraveno dle Hendla, 2008)

Techniky sběru dat	Vlastnost	Výhody
Analýza dokumentů	Rozbor významu a použití	Teoretické porozumění
Osobní rozhovory	Částečně strukturované nebo relativně nestrukturované	Porozumění zkušenosti
Skupinová diskuse	Částečně strukturovaná	Porozumění zkušenosti a porozumění průběhu interakcí
Rozhovory s experty	Částečně strukturované	Porozumění zkušenosti, získání znalostí od odborníků
Pozorování	Zúčastněné, nezúčastněné, nestandardizované, skryté	Pochopení subkultury, porozumění činnostem a procesům

Na základě provedeného výzkumu byla zodpovězena výzkumná otázka. Byly potvrzeny závěry, které vplynuly z analýzy sekundárních zdrojů dat, tzn. organizace v praxi nemají zformulovanou metodiku volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu. Následně byla zahájena tvorba metodiky pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.

4 VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

4.1 IDENTIFIKACE PROCESU ROZHODOVÁNÍ A KONFIGURACE SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU PRO ROZHODOVACÍ MODEL

4.1.1 IDENTIFIKACE PROCESU ROZHODOVÁNÍ

V první fázi je třeba identifikovat proces rozhodování, kterým se autor disertační práce zabývá. Ve druhé fázi dojde k modelování procesu rozhodování a odvození metodiky pro tento typ rozhodování.

Každý rozhodovací proces má meritorní (obsahovou) a procedurální stránku (Fotr, Dědina a Hrůzová 2003). Věcná neboli meritorní stránka řešeného procesu rozhodování je reprezentována výběrem vhodné strategie pro implementaci systému znalostního managementu. Procedurální stránka se zabývá tím, jak při řešení postupovat. Cílem disertační práce je navrhnout metodiku pro tento rozhodovací proces, neboli stanovit procedurální stránku řešeného rozhodovacího procesu. Navrhovaná metodika vychází z modelování rozhodovacího procesu a následného vyjádření časových a strukturálních závislostí jednotlivých částí vzniklého modelu.

Základní aspekty daného rozhodovacího procesu jsou uvedeny v tabulce 2, včetně jejich charakteristiky ve vztahu k řešenému tématu.

Tabulka 2 – Základní aspekty rozhodovacího procesu (1. část)

Aspekt rozhodovacího procesu	Obecný popis aspektu vzhledem k řešené problematice
Cíl rozhodování	Cílem rozhodování je vybrat vhodnou strategii implementace systému znalostního managementu.
Kritérium rozhodování	Jedná se o vícekriteriální rozhodování. Každá varianta je charakterizována pomocí kvantitativních i kvalitativních znaků. Je třeba si uvědomit, že rozdílnost kritérií povahy znaků je problémová z hlediska využití metod operačního výzkumu – metod pro podporu rozhodování, které většinou využívají tvrdých systémových metodologií. Existují však efektivní nástroje, které většinu kvalitativních informací dokážou transformovat na informace kvantitativní. Kritéria rozhodování jsou stanovena v průběhu tvorby modelu procesu rozhodování.
Subjekt rozhodování	<p>Subjektem rozhodování je rozhodovatel - ten, kdo rozhodnutí přijímá. Osoba rozhodovatele je velmi často závislá na velikosti a typu organizace, ve které rozhodovací proces probíhá. Většinou se jedná o zástupce vyššího managementu. U malých a středních organizací je často rozhodovatelem majitel nebo se jedná o jím pověřenou osobu, která má k učinění rozhodnutí danou pravomoc.</p> <p>V případě existence více rozhodovatelů u rozhodování o volbě vhodné strategie lze vymezit jednu osobu, která je za celý proces zodpovědná. Touto osobou je dle Dlouhého (2009) Chief Knowledge Officer (CKO), který působí v roli jakéhosi koordinátora při zavádění a následném řízení znalostního managementu v organizaci. Na jeho osobu jsou delegovány pravomoci a povinnosti týkající se řízení znalostí v celé organizaci a tudíž i výběr vhodné strategie implementace systému znalostního managementu. Nejdůležitějším faktorem vedoucím k úspěchu při zavádění a následném řízení znalostního managementu je především dlouhodobá podpora CKO ze strany vrcholového vedení organizace.</p>
Objekt rozhodování	Objekt rozhodování je část organizace, v níž byl problém formulován. Jedná se o inovaci a rozšíření v oblasti managementu. Systém znalostního managementu současné řízení podniku rozšiřuje a přináší do podniku nové principy, úkoly a způsob myšlení.
Varianty rozhodování a jejich stavy	Varianty rozhodování jsou dílčí strategie implementace systému znalostního managementu. Tyto strategie, vzhledem k jejich povaze, nejsou formalizovány do kompletního výčtu. Každá strategie je agregací dosažených výsledků, které mohou mít značně proměnlivý charakter.

Tabulka 2 – pokračování (2. část)

<p>Stav světa</p>	<p>Je třeba od sebe odlišit dva pohledy na stav světa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • současný stav světa; • budoucí možné stavy světa. <p>Současný stav světa - stav světa výrazně ovlivňuje volbu rozhodnutí. Každá organizace funguje v určitém prostředí, které vytvářejí vnitřní a vnější podmínky organizace. Stav světa je třeba v průběhu rozhodovacího procesu analyzovat a své rozhodnutí v závislosti na konkrétních podmínkách přehodnocovat.</p> <p>Budoucí možné stavy světa - stav světa souvisí i s budoucí situací v organizaci. Při správné volbě znalostní strategie a od ní se odvíjejícího systému znalostního managementu, lze zajistit výrazně nižší citlivost rozhodnutí na vlivy z vnějšího prostředí organizace na funkčnost systému znalostního managementu. Nelze však vyloučit vlivy neočekávané, tedy takové, které nelze predikovat. Takovým vlivem by mohla být například významná změna odběratelů či změna vlastníka s následkem úplné restrukturalizace výroby.</p> <p>Dominantnější vliv na rozhodnutí má vnitřní prostředí. Jedná se o faktory (podmínky), které ovlivňují efektivitu systému znalostního managementu. Kombinace dílčích podmínek deklaruje jednotlivé stavy světa. Možné odvození stavů světa je demonstrováno při modelování rozhodovacího procesu.</p>
<p>Typ rozhodování (míra určitosti)</p>	<p>Rozhodování za jistoty lze vyloučit z důvodu proměnlivosti a částečné nahodilosti vnitřních i vnějších podmínek organizace. Ve většině případů se jedná o rozhodování za nejistoty. Pokud je rozhodovatel schopen vyjádřit (predikovat) pravděpodobnosti nastání budoucích stavů, ve kterých se rozhodnutí provádí, jedná se o rozhodování za rizika. Odvozovací mechanismus pro sestavení vektoru rizika je prezentován ve výsledné metodologii.</p>
<p>Strukturovanost rozhodovacího problému</p>	<p>Jedná se o špatně strukturovaný rozhodovací problém a to vzhledem k charakteristice rozhodovacího problému (Fotr, Dědina a Hružová, 2003):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existuje velké množství ovlivňujících faktorů z vnitřního i vnějšího prostředí. Některé z faktorů nelze kvantifikovat a některé nejsou ani známy. Vazby mezi faktory jsou složité a proměnlivé. 2. V okolí organizace probíhají náhodné a nahodilé změny. Vzhledem k řešené problematice jsou důležité ekonomické a sociální změny. 3. Řešené varianty mají velké množství kritérií, na základě kterých je prováděn výběr rozhodnutí (finanční, sociální, technická, technologická stránka atd.). 4. Faktory, které rozhodnutí ovlivňují, se obtížně interpretují a vyjadřují jako proměnné.

<p style="text-align: center;">Strukturovanost rozhodovacího problému</p>	<p>Někteří autoři rozlišují rozhodovací problémy na špatně, částečně a dobře strukturované. Špatně strukturovaný problém je dle tohoto rozlišení takový problém, o kterém řešitel většinou ani neví, že existuje. Částečně strukturovaný problém je definován obdobně jako špatně strukturovaný problém. Pro účely disertační práce se bude dále užívat označení špatně strukturovaný problém tak, jak jej definují Fotr, Dědina a Hružová (2003).</p>
--	--

Zdroj: vlastní zpracování

Aspekty byly popsány obecně vzhledem ke zkoumanému rozhodovacímu procesu. Přesná identifikace jednotlivých aspektů je navrhována v sestavené metodice.

4.1.2 KONFIGURACE SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU PRO ROZHODOVACÍ MODEL

Pro identifikaci rozhodovacího procesu volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu je použit systémový přístup. Využití systémového přístupu znamená systémové uvažování nad daným problémem a využití zásad tohoto způsobu myšlení.

Autor práce se nechal volně inspirovat prací Janíčka (2002), který ve své práci velmi vyčerpávajícím způsobem popisuje systémové myšlení a konfiguraci systémového přístupu.

Dle Janíčka (2002) je systémový přístup určitou metodologií řešení problémů. V podstatě se jedná o nástroj poznávání, který je založen na cílevědomé identifikaci jednotlivých atributů zkoumaného a prostřednictvím takto ucelené metodologie přispívá k efektivní realizaci poznávacích procesů.

Janíček (2002) uvádí 20 atributů, které vyjadřují různé vlastnosti a přístupy k řešenému problému. Není však účelné vždy všechny atributy využívat. Dömeová, Houška a Houšková Beránková (2008) ve své práci tento problém řeší přidělením důležitosti jednotlivým systémovým atributům z hlediska důležitosti u popisované entity. Na základě této myšlenky byla pro potřeby disertační práce sestavena 4 stupňová škála pro hodnocení důležitosti atributů vzhledem k potřebnosti identifikace rozhodovacího procesu volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.

Identifikace procesu rozhodování probíhá z pohledu rozhodovatele. Výsledky tohoto systémového přístupu jsou následně využity při konstrukci modelového systému rozhodovacího procesu.

1. **Zásadní atribut** musí být u rozhodovacího procesu respektován v celém rozsahu. Jeho opomenutí negativně ovlivní celý rozhodovací proces.
2. **Důležitý atribut** je třeba respektovat, ale respektování není striktně vyžadováno v celém jeho rozsahu. Při opomenutí posouzení tohoto atributu dojde k negativnímu ovlivnění výsledku rozhodovacího procesu.
3. **Relevantní atribut** se ke zkoumanému procesu rozhodování váže, ale je chápán spíše informativně. Jeho opomenutí zásadně neovlivní výsledek rozhodovacího procesu.
4. **Irelevantní atribut** v kontextu se zkoumaným rozhodovacím procesem ztrácí smysl. Jeho opomenutí neovlivňuje rozhodovací proces.

V následujícím textu je uveden obecný název atributu, popis atributu u zkoumaného rozhodovacího procesu, jeho důležitost a zdůvodnění důležitosti.

Atribut 1: Významová a obsahová správnost použitých termínů

Tento atribut vyjadřuje pojmovou a obsahovou čistotu použitých termínů. Jedná se o nutnost využití jednotné terminologie pro všechny fáze a aspekty rozhodovacího procesu, a to i v případě vícenásobného opakování rozhodovacího procesu.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

Tento atribut má přímý vliv na proces rozhodování. Rozhodovatel musí znát význam používaných termínů. Obzvláště se důležitost tohoto atributu projevuje v případě skupinového rozhodování. V případě, že by rozhodovatelé používali různých termínů pro stejné věci, došlo by k negativnímu ovlivnění procesu rozhodování.

Disertační práce si neklade za cíl sjednotit terminologii pro rozhodovací procesy ani pro znalostní management. Pro rozhodovatele je důležité, aby rozuměl termínům, se kterými pracuje.

Atribut 2: Formulace problémů vychází z předcházející analýzy problémové situace

Na atribut lze nahlížet ze dvou hledisek:

1. Vyjádření nutnosti analýzy problémové situace před samotným zahájením rozhodovacího procesu (tj. zda vůbec nějaká problémová situace vzniká a zda je nutné o systému znalostního managementu uvažovat). Rozhodovatel by se měl ptát: *Existuje nějaká problémová situace? Potřebujeme nějaké rozhodnutí? Je v naší kompetenci dané rozhodnutí provést? Je rozhodnutí možné realizovat?*
2. Pokud dojde k iniciaci rozhodovacího procesu, lze atribut chápat jako vyjádření nutnosti provedení analýzy problémové situace v rámci rozhodovacího procesu. To se týká procesní stránky každého rozhodovacího procesu. V tomto případě by se rozhodovatel měl ptát: *Jaká data, informace a znalosti budu potřebovat? Jaké analýzy k jejich získání využiji, aby učiněné rozhodnutí vedlo k naplnění daných cílů?*

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

Atribut je zásadní v obou hlediscích. Nelze činit rozhodnutí pro rozhodnutí a ze své definice musí každý rozhodovací proces obsahovat analýzu problémové situace. Dle Simona (1960) se analýza problémové situace provádí ve fázi *Intelligence*.

Atribut 3: K entitám je žádoucí přistupovat strukturovaně

Ke každé entitě je možné přistupovat strukturovaně. Strukturovanost znamená, že rozhodovací proces lze rozdělit na části a v rámci těchto částí vymezit jednotlivé prvky a vazby mezi nimi.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

Je žádoucí rozdělit rozhodovací proces na jednotlivé fáze. Např. dle Simona se rozhodovací proces rozděluje na 3 části (*Intelligence, Design a Choice*). V rámci jednotlivých částí lze identifikovat dílčí faktory, prvky a jejich vazby.

V případě zájmu o objektivní rozhodování s minimalizací chyb je doporučené využívat systematický přístup k procesu rozhodování. Intuitivní rozhodování u takto zásadního rozhodnutí, které nemá oporu ve skutečné analýze podstatných prvků okolí a následné syntéze do jednotlivých variant a výběru jedné varianty, ve většině případů negativně ovlivňuje výsledek celého procesu rozhodování. Z toho důvodu se jedná o zásadní atribut.

U tohoto atributu je nutné si uvědomit, že řešení skupiny desagregovaných problémů nemusí být řešením problému původního. I když dochází ke strukturalizaci problému, je nutné zohlednit komplexitu problému. K jednotlivým částem není možné přistupovat tak, jako by byly absolutně separované od ostatních.

Atribut 4: Podstatnost (účelovost) entity

Podstatnost neboli důležitost entity je posuzována vždy ve vztahu k jiné entitě nebo ke skupinám entit. Entita je považována za podstatnou, pokud její opomenutí zásadním způsobem ovlivňuje entity ostatní. Důležitost entity je zkoumána i ve vztahu k rozlišovací úrovni reality.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **důležitý**.

Každý rozhodovací proces má své komponenty. Tyto komponenty lze dělit na relevantní a irelevantní. Pokud by rozhodovací proces obsahoval všechny komponenty, nebylo by možné dané rozhodnutí provést. Cílem rozhodovatele je, aby měl dostatek potřebných komponent, ale je těžké určit, kdy tento dostatek nastává. Lze tedy předpokládat, že rozhodovatel ve většině případů rozhoduje na základě dostupného množství komponent rozhodovacího procesu. Z toho důvodu byla důležitost atributu stanovena na důležitý a nikoliv zásadní. U důležitosti zásadní by totiž rozhodnutí v případě chybějící jakékoliv komponenty nebylo realizovatelné, což v realitě neplatí.

Atribut 5: Entity jsou otevřené

Otevřenost entity značí, že má vazby s vnějším prostředím a v rámci těchto vazeb probíhá interakce s okolím. Za tuto interakci lze považovat vliv vnějšího prostředí na entitu. Opakem otevřené entity je entita uzavřená. Tu lze chápat jako entitu bez vazeb na vnější prostředí. Takovýchto entit je v reálném životě velmi málo. Otevřenost, respektive uzavřenost entity je zde proto spíše chápána jako schopnost entity čelit vlivům vnějšího prostředí.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

Tento atribut je u zkoumané entity – tj. rozhodovacího procesu – zásadní. Vnější prostředí velmi výrazně ovlivňuje průběh rozhodovacího procesu. Proto je třeba na začátku rozhodovacího procesu provést analýzu vnějšího prostředí. Neúplnost analýzy negativně ovlivňuje rozhodovací proces.

Atribut 6: Sledování cílového chování entit

Cílové chování entity je formulováno jako suma úsilí všech aktivních částí entity. Cílové chování je u rozhodovacího procesu vyjádřeno vrcholem fáze *Choice*.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

Cílové chování pro proces rozhodování znamená učinění rozhodnutí. Pokud k učinění rozhodnutí, tj. výběru jedné varianty řešení, nedojde, proběhl proces rozhodování zbytečně. Z toho důvodu má tento atribut nejvyšší důležitost.

Atribut 7: Komplexní posouzení entit

Tento atribut vyjadřuje komplexitu posuzování entit. Komplexita znamená posuzování, vytváření a analyzování entit v celé jejich šíři, v kontextu všech podstatných vnitřních i vnějších vazeb a všech relevantních prvků.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **důležitý**.

Snahou každého rozhodovatele by mělo být, aby rozhodnutí bylo posuzováno komplexně. Komplexita rozhodnutí vycházející ze špatně strukturovaného problému však není možná. I kdyby byla možná, tak lze v opačném případě narazit na tzv. princip inkompatibility. Jak uvádí Zadech (1973), s rostoucí složitostí systému klesá naše schopnost formulovat přesné a významné vlastnosti o jeho chování, až je dosáhnuta hranice, za kterou je přesnost a relevantnost prakticky vzájemně se vylučující jevy. Z toho důvodu není úplná komplexita žádoucí.

Atribut 8: Entity jsou posuzovány hierarchicky

Hierarchičnost v rámci entity vyjadřuje stupňovitou soustavu hodnot určité entity. Jedná se o strukturu hierarchických úrovní. Pro vytvoření hierarchie je třeba kvantifikovat hodnoty té charakteristiky entity, podle níž se hierarchie vytváří. Není důležité, jestli se provádí kvantifikace číselná nebo lingvistická.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **relevantní**.

Hierarchické struktury v procesu rozhodování běžně vznikají, ale pro samotnou volbu rozhodnutí nejsou zásadní. Využívání hierarchického přístupu spíše zpřehledňuje rozhodovací proces v jeho jednotlivých fázích a může napomoci zabránění opomenutí jednotlivých faktorů rozhodování. Z hlediska modelování rozhodovacího procesu má hierarchický přístup vyšší důležitost.

Atribut 9: Entity jsou posuzovány orientovaně

Janíček (2009) ve své práci rozlišuje tři druhy orientovanosti:

- Časová orientovanost – je vyjádřena tím, že čas t_2 události budoucí a čas t_1 události současné jsou vázány jednosměrnou relací $t_2 > t_1$, takže lze vymezit události minulé, současné a budoucí.
- Příčinná orientovanost – je vyjádřena tím, že ze dvou jevů A_1 , A_2 , které nastávají v časech t_1 , t_2 a jsou vzájemně závislé, je příčinou ten, který nastal dříve, a následkem ten, který nastal později. Platí tedy relace: příčina \rightarrow následek. Tato

orientovanost umožnila zavést problémy (úlohy) přímé a problémy (úlohy) nepřímé.

- Hierarchická orientovanost – znamená, že hierarchicky uspořádané posloupnosti hodnot charakteristiky určité entity mohou mít vzestupný nebo sestupný charakter.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

V rámci procesu rozhodování vzniká důležitá příčinná orientovanost na úrovni struktury procesu. Proces je strukturalizován do jednotlivých fází, které musí jít v následujícím pořadí: *Intelligence* → *Design* → *Choice*. Není možné pořadí libovolně měnit ani žádnou fázi vynechat. Pokud by k tomu došlo, celý proces rozhodování by byl negativně ovlivněn.

Vzhledem k této zásadní příčinné orientovanosti byla důležitost atributu ohodnocena nejvyšším stupněm. V procesu rozhodování existují i další orientovanosti, ale tato je nejdůležitější.

Atribut 10: Entity jsou zkoumány v závislosti na čase

Dynamičnost entit znamená, že při řešení problému je třeba respektovat časové závislosti při jejich vymezení i při práci s nimi. Opakem dynamických entit jsou entity statické. U takových entit nedochází k žádným změnám v závislosti na čase. Změny se mohou týkat např. struktury, prvků, vazeb, okolních podmínek atd. Správná predikce změn, které jsou závislé na čase je obtížná a z toho důvodu je možné dynamické entity zkoumat staticky. V tom případě je však nutné brát v potaz možná rizika spojená s tímto přístupem. Některé vlastnosti entit není možné posuzovat staticky, neboť se projevují pouze v čase.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

Důležitost atributu byla stanovena na nejvyšší stupeň. Nerespektování dynamičnosti entity negativně ovlivňuje rozhodnutí, které je na konci rozhodovacího procesu učiněno. Časové závislosti musí být respektovány, protože ovlivňují jak rozhodovací proces, tak výsledek rozhodovacího procesu.

U rozhodovacího procesu se čas projevuje ve třech aspektech:

1. V rámci rozhodovacího procesu je třeba provádět analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pokud budou podkladové informace pro tyto analýzy zastaralé, dojde k negativnímu ovlivnění celého rozhodovacího procesu. Z toho důvodu si musí řešitel vždy ověřit, zda jsou jeho východiska pro řešení problému aktuální.
2. Rozhodovací proces má určitou dobu trvání. Tento čas lze rozdělit na 3 části v závislosti na délce trvání jednotlivých fází rozhodovacího procesu. Délka trvání rozhodovacího procesu nemusí a většinou není mezi tyto části rozdělena rovnoměrně. V případě neúměrného prodlužování rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu dochází k situaci, kdy výsledky analýz z fáze *Intelligence* zastarávají a výsledné rozhodnutí není relevantní ve vztahu k novým rozhodovacím podmínkám. Toto prodloužení není většinou způsobeno složitostí rozhodovacího procesu, ale příliš dlouhým přerušením tohoto procesu. Je doporučeno, aby byl rozhodovací proces kontinuální. Ve chvíli, kdy rozhodovatel zjistí, že pracuje se zastaralými analýzami, doporučuje se vrátit se v rozhodovacím procesu na začátek, tj. do první fáze a dílčí analýzy aktualizovat o nové skutečnosti.
3. Výsledné rozhodnutí musí respektovat faktor času. Tzn., že do rozhodování musí být zahrnuta predikce budoucího vývoje jevů, které volbu systému znalostního managementu ovlivňují. Takovými jevy mohou být například plánovaný přechod od sériové výroby ke kusové výrobě, plánovaná restrukturalizace organizace, propouštění nebo nábor většího počtu zaměstnanců atd. Je proto nutné stanovit časový horizont změn v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém výhledu. Obecně lze říci, že proces rozhodování nejvíce ovlivňují změny v krátkodobém výhledu a nejméně v dlouhodobém výhledu.

Atribut 11: Veškeré činnosti s entitami respektují faktor podstatné stochastičnosti

Stochastičnost v tomto případě znamená, že veličiny, které s entitou souvisí, mají stochastický charakter, což vyjadřuje, že jejich hodnota není dána jediným číslem, ale intervalově zadaným kvantifikátorem. Jedná se tedy o veličiny např. intervalové, triplexové, pravděpodobnostní, náhodné, ale i fuzzy veličiny.

Janíček (2002) navíc rozlišuje dva druhy stochastičnosti vzhledem k časovým změnám:

1. stochastičnost statická – interval hodnot veličiny se časem nemění;
2. stochastičnost dynamická – interval hodnot veličiny se s časem mění a tato změna je způsobena jedním nebo více neovladatelnými faktory.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **relevantní**.

U rozhodovacího procesu se může stát, že některé ovlivňující veličiny jsou ve formě intervalů, ale tato stochastičnost neovlivňuje proces rozhodování. Příkladem stochastické veličiny může být odhad investovaných prostředků do implementace systému znalostního managementu. Pokud interval není příliš široký, neovlivňuje tato stochastičnost proces rozhodování. Stochastičnost zde spíše vzniká důsledkem vágnosti lidského vyjadřování. U modelování rozhodovacího procesu dochází ke stochastičnosti, např. v případě fuzzyfikace proměnných, respektive kvantifikace kvalitativních proměnných. Je možné využít i pravděpodobnosti jednotlivých jevů.

Atribut 12: Existence problémů, u nichž je podstatný deterministický chaos

Deterministický chaos je termín, který se užívá pro nepředvídatelné a neuspořádané chování systémů s deterministickými prvky a vazbami. Většinou vzniká v důsledku velké složitosti prvků a vazeb uvnitř systému. Pro takové systémy je charakteristická velká citlivost na počáteční podmínky (parametry). Při stejných podmínkách se však systém chová vždy stejně, tj. v systému se nenacházejí stochastické prvky ani vazby.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **důležitý**.

V rámci rozhodovacího procesu volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu existují problémy, u kterých je podstatný deterministický chaos. Toto tvrzení se opírá o to, že celá ekonomie je považována za systém vykazující deterministický chaos. Organizace, ve kterých se rozhodnutí o volbě vhodné strategie provádí, se v ekonomickém prostředí nachází a spoluvytváří ho. Součástí rozhodovacího procesu musí být ekonomické analýzy, tudíž lze obecně říci, že existují problémy, které ovlivňují tento proces a zároveň je u nich podstatný deterministický chaos. Tyto problémy je třeba

jednoznačně identifikovat a brát v úvahu jejich náchylnost k neodhadnutelnému chování i při velmi nepatrných změnách podmínek, které je ovlivňují.

Celkově rozhodovací proces ovlivňují i stochastické problémy a z toho důvodu nelze hovořit o celém rozhodovacím procesu jako o deterministickém chaosu. Relativně složitou strukturu skutečně vykazuje, ale faktory, které ho ovlivňují, jsou deterministického i stochastického charakteru. Z toho důvodu byla tomuto aspektu udělena druhá nejvyšší důležitost.

Atribut 13: Při realizaci činností se využívají poznatky současné vědy a techniky

Jedná se o požadavek na aktuálnost metodiky rozhodovacího procesu, tj. využití moderních přístupů k tomuto rozhodovacímu problému.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **relevantní**.

Využívání zastaralých metodik může snižovat efektivitu rozhodování, ale rozhodně by nemělo snižovat kvalitu rozhodnutí. Je však nežádoucí, aby rozhodovací proces probíhal pouze na základě intuice. Důležitost atributu je zdůrazněna až ve fázi implementace rozhodnutí, čímž se disertační práce nezabývá z důvodu vymezení rozhodovacího procesu na tři části rozhodovacího procesu. Fáze implementace rozhodnutí je v disertační práci chápána jako další rozhodovací proces.

Atribut 14: Ve všech činnostech s entitami je nezbytné zajistit úrovnovou vyváženost

Atribut je možné chápat ze dvou hledisek:

1. Prvky a vazby jsou součástí hierarchických struktur, jejichž jednotlivé úrovně by měly být vyvážené. Pokud se na jedné úrovni budou nacházet prvky či vazby nižší úrovně, bude docházet ke zbytečnému rozmělnění problému. Naopak by docházelo k přílišné simplifikaci.
2. Úrovnová vyváženost v činnostech subjektů způsobuje, že na činnosti, které jsou prováděny lze aplikovat rovněž hierarchii a jednotlivé činnosti mají svou náležitou úroveň. Například zpětné vazby mezi jednotlivými fázemi procesu rozhodování ve formě zpětné kontroly mají stejnou úroveň.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **důležitý**.

Hierarchická vyváženost ve strukturách objektů je vyžadována například na základě zachování poměrné důležitosti jednotlivých analýz ve fázi *Intelligence*. Nelze vzájemně na stejné úrovni srovnávat analýzu jednotlivých faktorů a souhrnné analýzy více faktorů.

Úrovně vyváženost v činnostech subjektů zajišťuje například stejnou úroveň všech fází rozhodovacího procesu.

Pokud by tyto úrovně vyváženosti nebyly dodržovány, rozhodovací proces by přecházel v intuitivní rozhodování, které je sice podstatným rysem rozhodování člověka, ale nemělo by u rozhodovacího procesu převažovat.

Atribut 15: Vytvářejí se podmínky pro aplikaci algoritmů

Algoritmus lze chápat jako posloupnost činností, která vede ke splnění subjektem vymezeného a příslušnými postupy dosaženého cíle. Důležitou vlastností je objektivizace procesů, respektive zmenšení závislosti výsledku na jednání jedince. Algoritmus je následně využitelný pro řešení obdobné třídy problémů.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **důležitý**.

Jedná se o proces rozhodování, který je možné zobecnit. Lze tedy využít algoritmy, které vznikly při jiných, typově obdobných rozhodovacích procesech. Naopak, případné vytváření algoritmů u tohoto rozhodovacího procesu může pozitivně ovlivnit jiné rozhodovací procesy.

Princip vytváření a využívání algoritmů leží ve využití znalostí a zkušeností s řešením problémů v obdobné problémové doméně. To lze například velmi dobře zúročit ve fázi implementace systému znalostního managementu, ve které se jedná o nový rozhodovací proces a která by měla po volbě kladného rozhodnutí následovat.

Atribut 16: V případě nastání nestandardních problémových situací je nenahraditelné lidské myšlení

Lidské myšlení v dnešní době není plně nahraditelné umělou inteligencí. Obzvláště u špatně strukturovaných problémů není možné plně využívat vytvořených algoritmů, ale je třeba se spolehnout na alespoň částečné heuristické metody a tvůrčí přístupy. Do této sféry rovněž spadá intuitivní uvažování člověka.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **důležitý**.

V případě rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu se jedná o špatně strukturovaný problém. Každá organizace vytváří svůj specifický rozhodovací prostor a z toho důvodu je lidské myšlení důležité. Stupně důležitosti zásadní však tento atribut nedosahuje, jelikož existují určité algoritmy, které rozhodování pro řešitele zjednodušují. To má za cíl i předkládaná metodika rozhodovacího procesu.

Atribut 17: Proces řešení problému musí být zakončen analýzou dosažených výsledků

Na konci rozhodovacího procesu se nelze spokojit pouze s prezentací výsledků. Obecně platný systémový přístup k řešení problémů je vždy zakončen analýzou těchto výsledků minimálně ve dvou aspektech:

1. věrohodnost výsledků;
2. soulad s cíli řešení problému.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

Následná analýza rozhodovacího procesu je zásadní. Teprve až na základě této analýzy dochází k syntéze získaných poznatků do závěrečného hodnocení. Analýza rozhodovacího procesu je součástí implementace rozhodnutí. Pokud je implementace rozhodnutí brána jako další rozhodovací proces se všemi třemi fázemi, je analýza rozhodovacího procesu o volbě vhodné strategie součástí nově vznikající fáze *Intelligence*. Díky této analýze dochází k důležitému propojení mezi rozhodovacím a implementačním procesem. Vzhledem k této vazbě má atribut důležitost zásadní.

Atribut 18: Řešitel problému je zodpovědný za to, že výsledky řešení jsou relevantní a spolehlivé

Atribut vyjadřuje povinnost řešitele k etickému chování vůči zadavateli požadavku na řešení problému, respektive k zodpovědnosti za výsledky.

Řešitelem je osoba, která se podílí na rozhodovacím procesu. V případě, že se na rozhodovacím procesu podílí více osob, je třeba vymezit jednu osobu, která bude za rozhodovací proces zodpovědná. Při identifikaci subjektu rozhodování byla tato osoba nazvána Chief Knowledge Officer (CKO).

Zodpovědnost CKO se vždy váže ke dvěma aspektům:

1. Zodpovědnost za řešení vede řešitele k maximálnímu využití všech dostupných informací, které se k řešenému problému vážou. To je obzvláště důležité ve fázi *Intelligence*. Řešitel je zodpovědný za meritorní (obsahovou) stránku rozhodovacího procesu.
2. Řešitel musí využívat moderních poznatků o řešené problematice, rozhodovat na základě dostupných metodik rozhodovacích procesů, respektive vybrat nejvhodnější metodiku pro řešení problému. Řešitel je zodpovědný za procesní (technickou) stránku rozhodovacího procesu.

V kontextu těchto aspektů je třeba si uvědomit, že participace na rozhodování klade velké požadavky na pracovníky, zejména na jejich kvalifikaci. Úroveň participace proto odpovídá momentálním schopnostem a možnostem jak jedinců a pracovních skupin, tak případně i vedoucích pracovníků, kteří musí být ochotni poskytovat řešiteli potřebné informace. Zároveň musí být v organizaci organizační klima, které participaci na rozhodování umožňuje a podporuje. Zapojení do rozhodovacího procesu znamená překračovat parciálnost jednotlivého pracovního výkonu, spojovat individuální zájmy se zájmy a cíli organizace. Hlavní řešitel musí být schopný rozhodnutí učinit, tzn. být kompetentní, a zároveň je zodpovědný za výsledek rozhodovacího procesu.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

Vždy je vhodné, aby řešitel byl na výsledku zainteresovaný. Toho lze mj. dosáhnout tím, že je za své rozhodnutí zodpovědný. Odpovědnost za výsledek řešeného procesu rozhodování pozitivně ovlivňuje výběr vhodné strategie.

Atribut 19: Respektování obecných, osobnostních, společenských a geo-ekologických etických norem

Atribut nahlíží na řešenou problematiku z etického pohledu. Etický rozměr do problematiky vždy vnáší lidský prvek rozhodovacího procesu, zde je v první řadě představován osobou řešitele, respektive jeho respektem vůči etickým normám. Janíček (2002) jednotlivé etické normy charakterizuje následujícím způsobem:

- obecné etické normy – zahrnují například slušnost, korektnost, přímost, pravdomluvnost, čestnost atd.;
- osobnostní etické normy – lze sem zařadit povinnost, zodpovědnost, sebekritičnost, pracovní poctivost, odbornou a vědeckou skromnost či odvalu atd.;
- společenské etické normy – patří sem například povinnost k odpovědnosti;
- geo-ekologické etické normy – tj. neničit životní prostředí, neubližovat přírodě a vesmíru atd.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **zásadní**.

Mnoho organizací dnes vyjadřuje hodnoty, kterými se řídí ve formě veřejného prohlášení. Deklarace hodnot často vychází z poslání organizace a udává, kam organizace směřuje. Etické prohlášení vytyčují principy, kterými se činnost organizací řídí. Dle Horalíkové (2006) se etika v činnosti vedoucích pracovníků významně promítá do rozhodování, kdy musí volit mezi tím, co z daných variant řešení je správné nebo nesprávné, etické nebo neetické. Etické problémy vznikají zejména tehdy, když dochází ke konfliktu mezi osobní morálkou a hodnotami jednotlivce a hodnotami organizace – a také společnosti, v níž žije.

Dalším významným etickým problémem manažerů může být střet zájmů. Ke střetu zájmů dochází obecně z následujících příčin:

1. určitý vedoucí pracovník shledá, že může uskutečňovat konkrétní činnost pouze na úkor činnosti druhé;
2. při podnikové činnosti uskutečňované konkrétní osobou může dojít ke střetu zájmů vyplývajících z funkce nebo práce se zájmy soukromými.

Důsledky střetu zájmů se dle Horalíkové (2006) projevují především tam, kde mají pracovníci možnost ovlivňovat rozhodování organizace. Mnoho etických problémů je spojeno s informacemi. Sdělení, které znamená předání nebo postoupení určité informace jiným pracovníkům může být pravdivé, ale i lživé. S etickými problémy se rovněž lze setkat v mezilidských vztazích. Z těchto důvodů má atribut důležitost zásadní.

Atribut 20: Řešitel by měl mít zájem o implementaci nalezeného řešení

Atribut vyjadřuje míru kontinuity práce řešitele v průběhu celého procesu zavádění systému znalostního managementu. Řešitel je osoba, která má největší povědomí o všech silných i slabých stránkách vybraného řešení. Pokud se na implementaci přímo nepodílí, měl by přesto o problémech implementace řešení uvažovat a snažit se je minimalizovat již při tvorbě rozhodnutí o volbě implementační strategie.

Důležitost atributu pro rozhodovací proces volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu: **důležitý**.

Obzvláště u malých a středních organizací je velmi pravděpodobné, že řešitel problému se bude zároveň podílet na implementaci nalezeného řešení. Pokud to řešitel ví dopředu, zvyšuje to jeho pracovní nasazení při řešení rozhodovacího procesu a může se to pozitivně odrazit na jeho rychlosti, pečlivosti a kvalitě nalezeného řešení. Nemusí to však platit za každých okolností a z toho důvodu atribut získal druhou nejvyšší důležitost.

4.1.3 SOUHRN ATRIBUTŮ A VYMEZENÍ VZTAHŮ MEZI ATRIBUTY ROZHODOVACÍHO PROCESU A MODELEM

Pro přehlednější shrnutí výsledků zkoumání jednotlivých atributů, které pomohly nakonfigurovat systémový přístup k rozhodovacímu procesu volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu, slouží následující tabulky 3, 4 a 5.

Tabulky obsahují jednotlivé atributy, které jsou rozděleny na základě jejich důležitosti. Zároveň je v tabulkách uvedeno promítnutí jednotlivých atributů rozhodovacího procesu do výsledného modelu procesu rozhodování.

Nelze obecně tvrdit, že v rámci procesu rozhodování mají všechny atributy stejnou důležitost jako v případě modelování procesu rozhodování. Zdůvodnění spočívá v tom, že se jedná o dvě různé činnosti, kdy se pomocí druhé snažíme zachytit první.

Důležitost atributů rozhodovacího procesu je nutné respektovat i při modelování. Zásadní a důležité vlastnosti reálného procesu nesmí být v důsledku jeho modelování ztraceny, zásadně upraveny či vynechány. Je třeba mít neustále na paměti, že rozhodovací proces (realita) přechází do rozhodovacího modelu (abstrakce), který je využitý pro tvorbu metodiky (abstrakce) a její následnou implementaci (realita). Vzniká tedy proces, který musí na začátku i na konci respektovat určité atributy, které se v průběhu procesu na základě použitých technik nesmí změnit.

Tabulka 3 – Zásadní atributy rozhodovacího procesu a jejich projekce do modelu rozhodovacího procesu (1. část)

Zásadní atributy systémového přístupu k procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu		Respektování důležitosti atributu v procesu modelování
č.	Název	
A1	Významová a obsahová správnost použitých termínů.	Tento atribut má v rámci modelování stejnou důležitost jako v případě procesu rozhodování. Z pohledu praktického využití navrhované metodiky je nutné trvat na jednoznačné terminologii.
A2	Formulace problémů vychází z předcházející analýzy problémové situace.	Modelování procesu rozhodování začíná až v případě, že problémová situace vznikla a byla rozpoznána. Tj. ve chvíli, kdy se organizace rozhodne, že strategii implementace potřebuje, protože mu pomáhá odstranit určitý problém nebo něco zlepšit; obecně napomáhá k plnění cílů organizace. Součástí modelu procesu rozhodování je fáze <i>Intelligence</i> , kde dochází ke všem relevantním analýzám, které jsou pro proces rozhodování potřebné. Pokud by k analýzám nedošlo, nebyl by model relevantní – neodrážel by výchozí stav problémové situace. Z toho důvodu je tento atribut pro modelování stejně důležitý jako pro samotný proces rozhodování.
A3	K entitám je žádoucí přistupovat strukturovaně.	V procesu modelování dochází ke strukturování rozhodovacího procesu nejenom na jednotlivé fáze rozhodovacího procesu, ale i v rámci jednotlivých fází. Bez strukturování entit by se model sestavoval velice obtížně.
A5	Entity jsou otevřené.	Rozhodovací proces vykazuje různé stupně citlivosti na změny ve vnějším prostředí. To je nutné zahrnout i do modelu rozhodovacího procesu.
A6	Sledování cílového chování entit.	Atribut má velkou důležitost. I u modelu je nutné sledovat cílové chování, obzvláště reakce na změny ve vnitřní struktuře modelu a podmínek vnějšího prostředí.

Tabulka 3 – pokračování (2. část)

A9	Entity jsou posuzovány orientovaně.	U modelu rozhodovacího procesu je důležitá příčinná orientovanost. Do modelu se značně promítá rozčlenění rozhodovacího procesu na jednotlivé fáze.
A10	Entity jsou zkoumány v závislosti na čase.	Čas (respektive dynamika) je nedílnou součástí navrhovaného modelu a lze ho do modelu zahrnout dvojitým způsobem: <ul style="list-style-type: none"> • Zahrnutím času v rámci predikce budoucího vývoje a s ním souvisejících změn podstatného okolí organizace. • Stanovením časových závislostí jednotlivých částí a fází modelu. To lze provést například pomocí aspiračních úrovní.
A17	Proces řešení problému musí být zakončen analýzou dosažených výsledků.	Analýza výsledků probíhá na dvou úrovních: <ul style="list-style-type: none"> • Průběžná analýza - je zajištěna pomocí zpětnovazebných procesů kontroly. Každá fáze rozhodovacího procesu má svůj kontrolní mechanismus, který se soustředí právě na tuto fázi. • Závěrečná analýza – probíhá na konci rozhodovacího procesu a zabývá se rozhodovacím procesem jako celkem. Výsledky procesu rozhodování musí být v souladu se stanovenými cíli.
A18	Řešitel problému je zodpovědný za to, že výsledky řešení jsou relevantní a spolehlivé.	Pro modelování je nutné tento atribut respektovat, ale spíše z technické stránky. Je nutné zajistit správnou komunikaci mezi jednotlivými částmi modelu, respektive se snažit, aby vazby mezi prvky modelu neměly reduktivní charakter v tom smyslu, že dochází ke ztrátě potřebných informací. Atribut se tedy váže k procesní stránce rozhodování.
A19	Respektování obecných, osobnostních, společenských a geo-ekologických etických norem.	Atribut, který není pro proces modelování důležitý. Z pohledu obsahové části modelu musí být zahrnuty například různé aspekty organizační kultury, které se vztahují k implementaci systému znalostního managementu. Etické normy je velmi obtížné modelovat či zahrnout do matematických modelů.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 – Důležité atributy rozhodovacího procesu a projekce do modelu rozhodovacího procesu (1. část)

Důležité atributy systémového přístupu k procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu		Respektování důležitosti atributu v procesu modelování
č.	Název	
A4	Podstatnost (účelovost) entity.	Tento atribut má ve vztahu k modelování velkou důležitost. V průběhu modelování je nutné stanovit relevantnost jednotlivých komponent rozhodovacího procesu a následně zahrnout do modelu pouze ty podstatné. Zároveň se dá podstatnost jednotlivých komponent vyjádřit pomocí vah.
A7	Komplexní posouzení entit.	Komplexita modelu není žádoucí. Důležité je, aby model zahrnoval podstatné prvky a vazby mezi nimi.
A12	Existence problémů, u nichž je podstatný deterministický chaos.	Úlohou modelování je zjednodušení reality a v jistém slova smyslu deterministický chaos pomocí modelování eliminovat. Je však nutné reflektovat vlastnosti rozhodovacího procesu – model nesmí simplifikovat skutečnost do té míry, že ztrácí vypovídací schopnosti o daném problému.
A14	Ve všech činnostech s entitami je nezbytné zajistit úrovnovou vyváženost.	Úrovnová vyváženost se projevuje při modelování. Dílčí části modelu je nutné úrovnově vyvážit. Jedná se o určení úrovně jednotlivých částí modelu. V podstatě lze napojení a úrovně jednotlivých částí modelu zakreslit do grafu typu rozhodovacího stromu.
A15	Vytvářejí se podmínky pro aplikaci algoritmů.	Model slouží k navrhnutí obecné metodiky pro konkrétní rozhodovací proces. Je zásadní, aby se skutečně vytvářely podmínky pro aplikaci algoritmů.
A16	V případě nastání nestandardních problémových situací je nenahraditelné lidské myšlení.	Atribut, který je nutné respektovat. Při tvorbě modelu je důležité se vypořádat s mnoha nestandardními problémy, na které metodika upozorňuje a pomáhá je řešit.

Tabulka 4 – pokračování (2. část)

A20	Řešitel by měl mít zájem o implementaci nalezeného řešení.	V případě modelování procesu rozhodování se jedná o irelevantní atribut. Proces rozhodování není ovlivněn zájmem o implementaci řešení.
-----	--	---

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 – Relevantní atributy rozhodovacího procesu a jejich projekce do modelu rozhodovacího procesu

Relevantní atributy systémového přístupu k procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu		Respektování důležitosti atributu v procesu modelování
č.	Název	
A8	Entity jsou posuzovány hierarchicky.	Hierarchické struktury v modelech běžně vznikají a zpřehledňují celý model. Je výhodné vznik hierarchičnosti podporovat, ale nemusí se projevovat vždy.
A11	Veškeré činnosti s entitami respektují faktor podstatné stochastičnosti.	V případě modelování je tento atribut důležitější než pro proces rozhodování. Některé proměnné mohou nabývat intervalových hodnot a při modelování je toto třeba zohlednit.
A13	Při realizaci činností se využívají poznatky současné vědy a techniky.	Zásadní atribut pro modelování. Je nutné využívat vhodných poznatků současné vědy a techniky.

Zdroj: vlastní zpracování

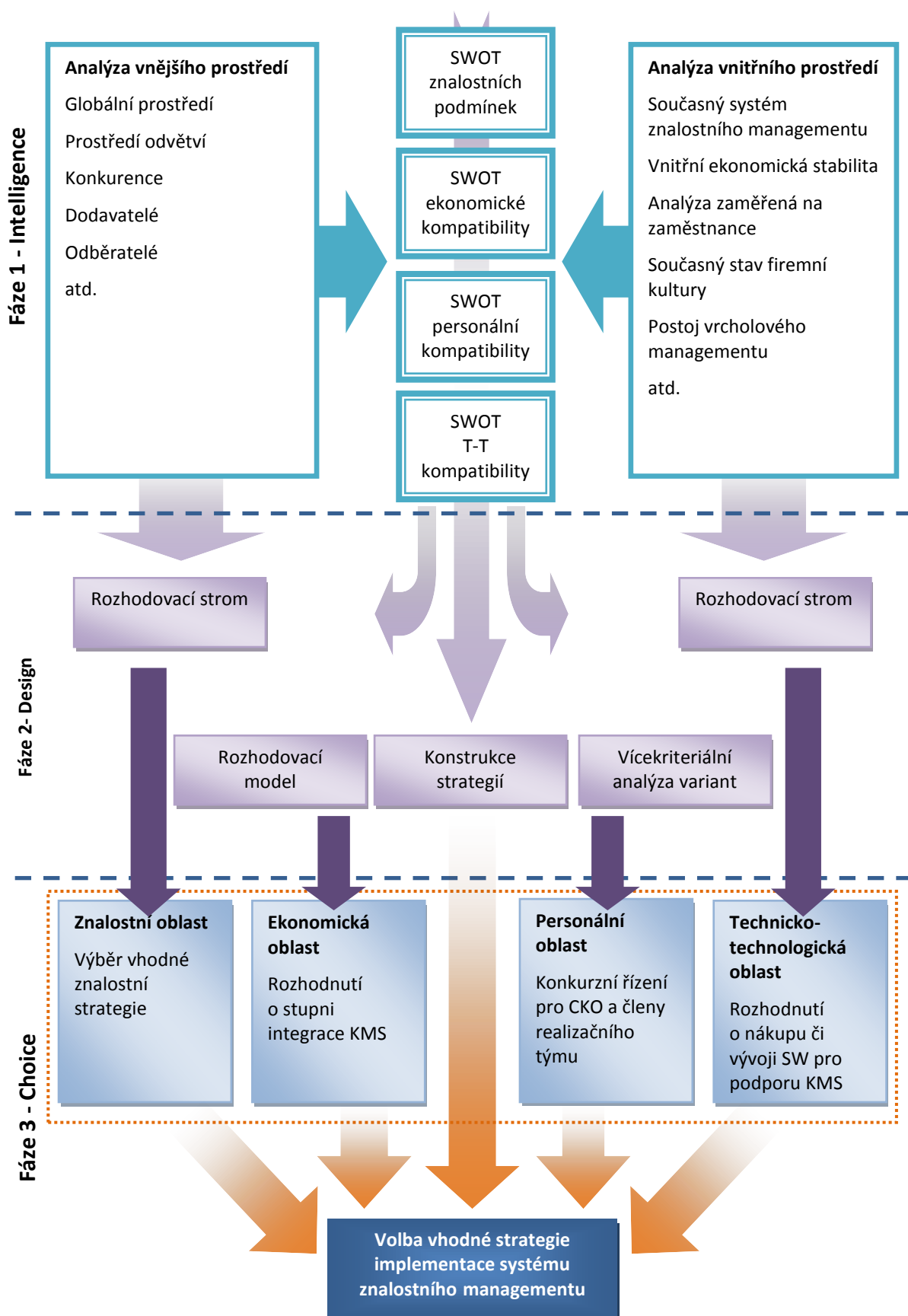
Při identifikaci rozhodovacího procesu nebyly žádné atributy shledány jako irelevantní.

4.2 MODELOVÁNÍ PROCESU ROZHODOVÁNÍ O VOLBĚ VHODNÉ STRATEGIE IMPLEMENTACE SYSTÉMU ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

4.2.1 MODEL PROCESU ROZHODOVÁNÍ

Nejprve je třeba vytvořit model procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu. Proces modelování vychází ze systémového přístupu k tomuto rozhodovacímu procesu. Je nutné především respektovat zásadní a důležité atributy, které byly identifikovány. Promítnutí atributů do modelování procesu rozhodování je popsáno v tabulkách 3, 4 a 5 v předcházející kapitole. Na základě analýzy rozhodovacího procesu a syntézy získaných poznatků je sestaven následující rozhodovací model o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.

Schéma 12 - Model rozhodovacího procesu volby vhodné strategie implementace KMS



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1.1 Popis modelu rozhodování

Model je rozdělen do tří částí:

- Fáze 1 – *Intelligence*
- Fáze 2 – *Design*
- Fáze 3 – *Choice*

Tím, že se model dělí na jednotlivé fáze, je zdůrazněna zásadnost atributu A3 – K entitám je žádoucí přistupovat strukturovaně. Další zásadní atribut je atribut A9 – Entity jsou posuzovány orientovaně. Vždy se musí postupovat od první fáze přes druhou fázi ke třetí fázi. Další zásadní atribut je A10 – Entity jsou zkoumány v závislosti na čase. Dochází totiž k časové závislosti jednotlivých fází.

V první fázi jsou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Zde je zdůrazněna důležitost atributů A2 – Formulace problémů vychází z předcházející analýzy problémové situace a A7 – Komplexnost posouzení entit. Zároveň se projevuje atribut A5 – Entity jsou otevřené. Prostřednictvím fáze *Intelligence* dochází k zahrnutí vnějších vlivů do procesu rozhodování. Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vznikají účelové SWOT analýzy. Orientace je způsobena zaměřením se na určitou oblast. Zásadní je respektování atributu A4 – Podstatnost (účelovost) entity.

Druhá fáze se věnuje vytvoření variant strategií. Varianty se od sebe odlišují svými kritérii. Kritéria lze seskupovat do následujících oblastí:

- znalostní kritéria,
- ekonomická kritéria,
- personální kritéria a
- technicko-technologická kritéria.

Jednotlivá kritéria lze vyhodnotit využitím dílčích modelů pro podporu rozhodování. Jsou použity rozhodovací stromy, vícekritériální analýza variant a hra proti neinteligentnímu protivníkovi (rozhodovací model).

Vznik variant je přímo ovlivněn analýzou vnějšího a vnitřního prostředí a při tvorbě kritérií dochází k přímému napojení na dílčí SWOT analýzy. Prostřednictvím těchto vazeb dochází k propojení fází *Intelligence* a *Design*. Zároveň se vytváří dílčí strategie, které vychází ze SWOT analýz ve fázi *Intelligence*.

Ve fázi *Design* jsou respektovány především atributy A2 – Formulace problémů vychází z předcházející analýzy problémové situace a A15 – Vytvářejí se podmínky pro aplikaci algoritmů.

V poslední fázi – *Choice* – se provádí vyhodnocení dílčích podpurných modelů a vybírá se komplex dílčích strategií. Volba vhodné strategie implementace systému znalostního managementu vzniká sestavením všech výsledků, které vznikly z fáze *Design*. Zároveň ve fázi *Choice* dochází k ověření relevantnosti dosažených výsledků. V této fázi je důležité respektování atributů A6 – Sledování cílového chování entit a A17 – Proces řešení problému musí být zakončen analýzou dosažených výsledků.

V průběhu celého procesu tvorby modelu je třeba respektovat atributy A1 – Obsahová správnost použitých termínů, A3 – K entitám je žádoucí přistupovat strukturovaně, A8 – Entity jsou posuzovány hierarchicky, A11 – Veškeré činnosti s entitami respektují faktor podstatné stochastičnosti, A13 – Při realizaci činností se využívají poznatky současné vědy a techniky, A14 – Ve všech činnostech s entitami je nezbytné zajistit úrovnovou vyváženost a A16 – V případě nastání nestandardních problémových situací je nenahraditelné lidské myšlení a A18 – Řešitel problému je zodpovědný za to, že výsledky řešení jsou relevantní a spolehlivé.

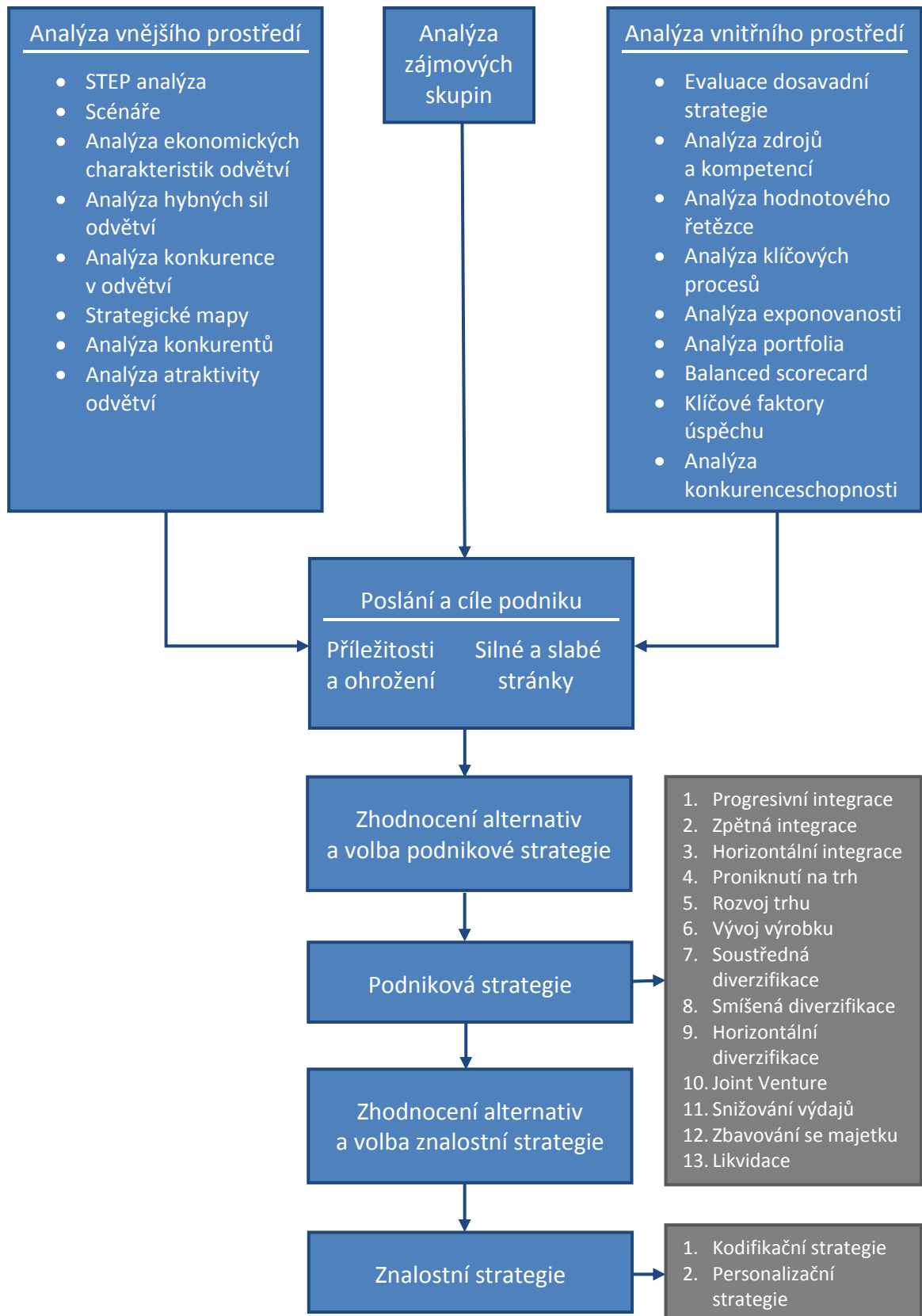
4.2.2 FÁZE INTELLIGENCE – ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V ORGANIZACI

Ve fázi *Intelligence* dochází ke sběru a analýze podkladových (vstupních) dat pro další fáze procesu rozhodování. Hlavním cílem této fáze je analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace se zaměřením na klíčové faktory.

Komplexní analýzu vnějšího a vnitřního prostředí není třeba opakovaně provádět, pokud již byla v organizaci provedena. Každá organizace by měla mít formulovanou strategii, která je zvolena a následně aktualizována na základě prováděných analýz vnějšího (globálního prostředí a prostředí odvětví) a vnitřního prostředí. Pro volbu strategie zavádění systému znalostního managementu není nutné provádět zcela nový průzkum vnějšího a vnitřního prostředí, postačí vycházet ze zvolené strategie organizace. Tento závěr potvrzuje i Sládeček (2006), dle kterého by měla být strategie organizace v souladu s politikou řízení znalostí.

Schéma 13 zobrazuje proces formulace podnikové a znalostní strategie. Dle Tiché a Hrona (2006) je formulace strategie proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá relevantních zájmových skupin (akcionáři, věřitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, vlády, odbory, konkurenti, místní komunita, veřejnost atd.). Typologie strategií je téma, kterému se nevyhne žádný významnější autor v oblasti strategického řízení. Typologie se většinou liší mírou detailnosti třídění, ale v zásadě vychází z níže uvedených typů strategií. Zároveň je možné jednotlivé strategie kombinovat. Popisy jednotlivých typů strategií jsou uvedeny v příloze 4.

Schéma 13 – Proces formulace podnikové a znalostní strategie
(upraveno dle Tiché a Hrona, 2006)



4.2.2.1 Klíčové faktory

Analýza klíčových faktorů má syntetizující charakter pro analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Nejprve je třeba klíčové faktory, které ovlivňují vhodnou strategii implementace systému znalostního managementu, rozpoznat. Klíčové faktory lze rozdělit do několika oblastí. Na základě teoretických východisek byly identifikovány čtyři oblasti, které jsou pro volbu vhodné znalostní strategie zásadní. Níže jsou uvedeny jednotlivé oblasti, podoblasti a klíčové faktory, které se v nich nacházejí.

1. Znalostní podmínky

V rámci znalostních podmínek se zkoumají podoblasti:

1. současný stav systému znalostního managementu,
2. řízení znalostí (znalostní cyklus) a
3. vztah systému znalostního managementu a podnikové strategie, kultury a organizační struktury.

Pro podoblast **současný stav znalostního managementu** jsou determinující následující faktory:

- stav znalostního managementu;
- současná znalostní strategie;
- existence trhu znalostí;
- metodika implementace systému znalostního managementu;
- architektura systému znalostního managementu.

Pro podoblast **řízení znalostí (znalostní cyklus)** jsou determinující následující faktory:

- generování znalostí;
- skladování znalostí;
- přístup ke znalostem;
- sdílení znalostí;
- používání znalostí.

Pro podoblast **vztah systému znalostního managementu a strategie organizace, kultury a organizační struktury** jsou determinující následující faktory:

- soulad strategie organizace a znalostní strategie;
- organizační kultura;
- organizační struktura.

2. Ekonomická kompatibilita

V rámci ekonomické kompatibility se zkoumají podoblasti:

1. finanční zdroje,
2. vnitřní ekonomická kompatibilita a
3. trh.

Pro současný stav podoblasti **finančních zdrojů** jsou determinující následující faktory:

- stabilita;
- objem;
- návratnost;
- přidaná hodnota.

Pro současný stav podoblasti **vnitřní ekonomické kompatibility** jsou determinující následující faktory:

- stabilita;
- efektivita.

Pro současný stav podoblasti **trhu** jsou determinující následující faktory:

- stabilita;
- pozice na trhu;
- dodavatelé;
- odběratelé;
- konkurence.

3. Personální kompatibilita

V rámci personální kompatibility se zkoumají podoblasti:

1. pracovníci,
2. znalostní management a
3. vrcholový management.

Pro podoblast **pracovníci** jsou determinující následující faktory:

- znalostní pracovníci;
- specialisté/experti;
- loajalita pracovníků;
- IT oddělení;
- kontinuita znalostí (pracovník je ochoten předávat své znalosti na svého nástupce);
- stabilita pracovní základny;
- motivace pracovníků;
- finanční náklady.

Pro podoblast **znalostní management** jsou determinující následující faktory:

- Chief Knowledge Officer (CKO);
- realizační tým znalostního managementu.

Pro podoblast **vrcholový management** jsou determinující následující faktory:

- podcenění/přecenění znalostního managementu;
- angažovanost vrcholového vedení;
- nároky na realizační tým.

4. Technicko-technologická kompatibilita

V rámci technicko-technologické kompatibility se zkoumají podoblasti:

1. komunikační technologie,
2. informační systémy (CRM, ERP, atp.),
3. znalostní sklady,
4. IT infrastruktura a
5. znalostní a expertní systémy.

Pro všechny podoblasti jsou determinující faktory:

- využití a
- finanční náročnost.

4.2.2.2 Analýza klíčových faktorů

K analýze klíčových faktorů jsou použity SWOT analýzy⁷, které byly zkonstruovány pro všechny výše definované oblasti. SWOT analýzy obsahují příklady typických silných (S) a slabých (W) stránek (vycházejících z vnitřního prostředí organizace); příležitostí (O) a ohrožení (T), které jsou svázány s vnějším prostředím, se zaměřením na jednotlivé faktory. Konstrukce probíhala na základě účelného demonstrování jednotlivých příkladů s přihlédnutím k významu jednotlivých faktorů z hlediska implementace systému znalostního managementu, tzn. cílem nebylo postihnout příkladů v úplném výčtu.

⁷ Konstrukci SWOT analýzy se věnuje například Veber a kol. (2000).

Tabulka 6 - SWOT analýza znalostních podmínek (1. část)

		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
Současný systém znalostního managementu	Stav znalostního managementu	Organizace úspěšně využívá znalostní management, který přispívá k naplnění jejích cílů.	Znalostní management je v organizaci implementován, ale nepřináší požadované výsledky.	Díky systému znalostního managementu se daří efektivně reagovat na nové požadavky zákazníků.	Konkurence má zavedený systém znalostního managementu a efektivně ho využívá. Tím zvyšuje svou konkurenceschopnost.
	Současná znalostní strategie	Znalostní strategie je dobře definována a není třeba ji přepracovat.	Společnost nemá definovanu znalostní strategii.	Stabilní prostředí vytváří podmínky pro stabilitu znalostní strategie.	Nestabilní prostředí ohrožuje stabilitu znalostní strategie.
	Existence trhu znalostí	V organizaci existuje dobře fungující trh znalostí.	Trh znalostí v organizaci je nefunkční.	Obchodní partneři mají zájem na vytvoření společného trhu znalostí. Tím dochází k nárůstu objemu relevantních znalostí v organizaci.	Obchodní partneři participují na společném trhu znalostí, ale znalosti nedokážou dostatečně zabezpečit před konkurencí.
	Metodika implementace KMS	Byla zvolena vhodná metodika implementace KMS.	Zvolená metodika implementace KMS není vhodná z důvodů proveditelnosti, přípustnosti, vhodnosti, návratnosti, komplexnosti atd.	Rychlá a správná implementace pomocí vhodné metodiky implementace KMS zrychluje možnost užívání vhodného KMS, což má pozitivní dopad na vazby se zákazníky, dodavateli a odběrateli.	Příliš složitá implementace v důsledku výběru špatné metodiky implementace KMS zhoršuje přínosy z hlediska konkurenceschopnosti.
	Architektura KMS	Architektura KMS odpovídá znalostní strategii.	Architektura KMS neodpovídá znalostní strategii.		

Tabulka 6 – pokračování (2. část)

Řízení znalostí (znalostní cyklus)	Generování znalostí	V organizaci je tvůrčí a znalostní prostředí. Dochází k významnému generování vlastních znalostí.	Organizace nepodporuje tvůrčí prostředí s vlastní invencí. Zaměstnanci nemají podmínky nebo nejsou ke generování znalostí nuceni.	Řízení získávání znalostí z vnějšího prostředí pozitivně ovlivňuje generování vlastních znalostí.	Nedostatek znalostí ve vnějším prostředí negativně ovlivňuje generování vlastních znalostí.
	Skladování znalostí	Znalosti jsou přehledně a bezpečně uskladněny.	Pro znalosti neexistuje žádný organizovaný znalostní sklad. Znalosti jsou v organizaci značně roztrženy. To má negativní vliv na bezpečnost řízení znalostí.	Organizace má přístup i k externím znalostním skladům.	Může dojít k vynesení znalostí ke konkurenci buď prostřednictvím odcházejících zaměstnanců, nebo vlivem špatného zabezpečení znalostního skladu.
	Přístup ke znalostem	V organizaci existuje systematický přístup ke znalostem, na základě kterého jsou potřebné znalosti zaměstnancům k dispozici.	Přístup ke znalostem je značně omezený. Je to způsobeno např. neexistencí jednotného znalostního skladu, špatným nastavením zabezpečení znalostí nebo organizační kulturou, která neumožňuje efektivní přístup ke znalostem.	Organizace má přístup ke znalostem konkurence.	Přístup ke znalostem organizace má konkurence.
	Sdílení znalostí	Sdílení znalostí je na velmi vysoké úrovni díky jeho efektivní podpoře ze strany znalostního managementu.	V organizaci neprobíhá širší sdílení znalostí z důvodů špatného řízení znalostí.	Díky sdílení znalostí dochází k lepší péči o zákazníky.	Vzhledem k tomu, že nedochází ke sdílení znalostí, tak dochází ke ztrátě zákazníků.
	Používání znalostí	Znalosti jsou v organizaci vhodně používány a zvyšují efektivitu práce zaměstnanců.	V organizaci se sice znalosti nacházejí, ale nedochází k jejich efektivnímu používání.	Používání znalostí zvyšuje konkurenceschopnost organizace.	Díky nepoužívání vlastních znalostí stagnuje vývoj nových produktů a dochází ke ztrátě konkurenční výhody.

Tabulka 6 – pokračování (3. část)

Vztah KMS a strategie organizace, kultury a organizační struktury	Soulad strategie organizace a znalostní strategie	Znalostní strategie je v souladu se strategií organizace a napomáhá k realizaci organizačních cílů.	Znalostní strategie není v souladu se strategií organizace. Díky tomu nedochází k efektivnímu řízení znalostí.	Prostřednictvím souladu znalostní strategie a strategie organizace dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace.	Vzhledem k nekonzistenci znalostní strategie a strategie organizace dochází k brzdění rozvoje organizace a k možné stagnaci či snížení dynamiky rozvoje konkurenceschopnosti.
	Organizační kultura	Organizační kultura přispívá k jednoduššímu řízení znalostí.	Organizační kultura je překážkou efektivního řízení znalostí.	Dobrá organizační kultura zvyšuje prestiž organizace, díky čemuž mají zájem v organizaci pracovat špičky v oboru.	Špatná organizační kultura vede k destabilizaci zaměstnanecké základny a tím zapříčiňuje odliv znalostí z organizace.
	Organizační struktura	Organizační struktura je v souladu s požadavky KMS.	Organizační struktura není v souladu s požadavky KMS.		

Tabulka 7 - SWOT analýza ekonomické kompatibility (1. část)

		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
Finanční zdroje	Stabilita	Finanční toky organizace jsou stabilní.	Finanční toky organizace jsou nestabilní, může dojít k problémům s financováním.		
	Objem	Finanční zdroje jsou v dostatečném objemu pro zabezpečení implementace KMS, jeho následnou údržbu a rozvoj.	Objem finančních zdrojů není dostatečný pro zabezpečení implementace KMS, jeho následnou údržbu a rozvoj.		
	Návratnost	Rychlá návratnost prostředků vložených do KMS.	Pomalá nebo žádná návratnost prostředků vložených do KMS.		
	Přidaná hodnota	Přidaná hodnota investovaných prostředků je vysoká.	Přidaná hodnota investovaných prostředků je nízká.		
Vnitřní ekonomická kompatibility	Stabilita	Ekonomické prostředí uvnitř organizace je stabilní.	Ekonomické prostředí uvnitř organizace je nestabilní.		
	Efektivita	Výroba je efektivní.	Výroba není efektivní.		
Trh	Stabilita			Trh je stabilní.	Trh je nestabilní.
	Pozice na trhu			Organizace má svou pevnou pozici na trhu.	Organizace ztrácí svou pozici na trhu.
	Dodavatelé			Vztahy s klíčovými dodavateli jsou dlouhodobě na dobré úrovni.	Ztráta klíčových dodavatelů.

Tabulka 7 – pokračování (2. část)

	Odběratelé			Vztahy s klíčovými odběrateli jsou dlouhodobě na dobré úrovni.	Ztráta klíčových odběratelů.
	Konkurence			Na trhu není konkurence.	Konkurence v rámci společného trhu posiluje (příchod nových silných hráčů, expanze současné konkurence atd.).

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 – SWOT analýza personální kompatibility (1. část)

		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
Pracovníci	Znalostní pracovníci	Organizace má dostatečné množství znalostních pracovníků.	Stav znalostních pracovníků je oproti jejich potřebě nízký.		
	Specialisté/Experti	Organizace má dostatečné množství specialistů/expertů.	Stav expertů/specialistů je oproti jejich potřebě nízký.		
	Loajalita pracovníků	Loajalita pracovníků k zaměstnavateli je na vysoké úrovni.	Loajalita pracovníků k zaměstnavateli je na nízké úrovni.		
	IT oddělení	IT oddělení dobře plní svou podpůrnou funkci pro zajištění hlavních procesů v organizaci.	IT oddělení funguje špatně.		Služby IT oddělení jsou realizovány formou outsourcingu z důvodu neexistence tohoto oddělení v organizaci.
	Kontinuita znalostí (pracovník je ochoten předávat své znalosti na svého nástupce)	Mezi pracovníky dochází k předávání znalostí. Kontinuita znalostí v organizaci funguje.	Mezi pracovníky nedochází k předávání znalostí. Kontinuita znalostí v organizaci nefunguje.		Pracovníci odcházejí, aniž by předali své znalosti.
	Stabilita pracovní základny	Pracovní základna je stabilní, nedochází k větší fluktuaci znalostních pracovníků, expertů a specialistů.	Pracovní základna je nestabilní, dochází k velké fluktuaci znalostních pracovníků, expertů a specialistů.	Příchod schopných znalostních pracovníků, expertů a specialistů.	Znalostní pracovníci, experti a specialisté přecházejí ke konkurenci.

Tabulka 8 – pokračování (2. část)

	Motivace pracovníků	Motivace pracovníků je na vysoké úrovni.	Dochází ke snižování výkonnosti pracovníků v důsledku slabé motivace pracovníků.		
	Finanční náklady	Finanční ohodnocení pracovníků je pro organizaci akceptovatelné.	Finanční ohodnocení pracovníků v organizaci neodpovídá jejich výkonu.	Dostatečné finanční ohodnocení pracovníků může přivést schopné znalostní pracovníky, specialisty a experty.	Špatné finanční ohodnocení pracovníků způsobuje odchod znalostních pracovníků, specialistů a expertů.
Znalostní management	CKO	V organizaci pracuje schopný CKO.	V organizaci vznikla potřeba obsazení pozice CKO, která nebyla uspokojena nebo došlo ke špatnému výběru CKO.	Přijmutí nového pracovníka na pozici CKO z externí zdrojů.	CKO odchází ke konkurenci.
	Realizační tým znalostního managementu	Realizační tým znalostního managementu je funkční a podílí se na realizaci cílů KM.	Realizační tým znalostního managementu je z různých důvodů nefunkční (nehodně vymezené kompetence, málo či mnoho členů v týmu, atp.).	Zahrnutí externích odborníků.	Odchod členů týmu.
Vrcholový management	Podcenění/přecenění KM	Znalostní management naplňuje představu vrcholového managementu.	Vrcholový management podceňuje či přeceňuje znalostní management.		
	Angažovanost vrcholového vedení	Vrcholové vedení se úspěšně angažuje v rámci znalostního managementu.	Vrcholové vedení se zbavuje zodpovědnosti za znalostní management.		
	Nároky na realizační tým	Nároky na realizační tým jsou adekvátní.	Nároky na realizační tým jsou příliš vysoké či nízké.		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 - SWOT analýza technicko-technologické kompatibility (1. část)

		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
Komunikační technologie	Využití	Potenciál komunikačních technologií je plně využit a přispívá k efektivnímu plnění pracovních úkolů.	Využití komunikačních technologií je na nízké úrovni a negativně ovlivňuje komunikaci mezi pracovníky. Fixování na komunikační technologie může vést k zanedbávání přímé komunikace mezi pracovníky.	Pořízení nových technologií zvyšuje efektivitu komunikace.	Organizace není schopná reagovat na nové trendy a změny v komunikačních technologiích. Dochází k zastarávání technologií.
	Finanční náročnost	Investice do komunikačních technologií jsou adekvátní a stimulují komunikaci mezi pracovníky.	Investice do komunikačních technologií jsou malé, což negativně ovlivňuje komunikaci mezi pracovníky. Investice do komunikačních technologií nejsou kompenzovány zlepšením přímé komunikace mezi pracovníky.		
Informační systémy (CRM, ERP, atp.)	Využití	Organizace využívá informační systémy a ty jí napomáhají naplňovat cíle organizace.	Organizace nevyužívá informační systémy nebo je vybavena nevhodnými systémy.	Správné využití informačních systémů zvyšuje konkurenceschopnost organizace.	Zastaralost systémů, špatné využití systémů, atp.
	Finanční náročnost	Investice do informačních systémů jsou adekvátní jejich využití a přidané hodnotě, kterou generují.	Investice do informačních systémů jsou neadekvátní jejich využití a přidané hodnotě, kterou generují.		

Tabulka 9 – pokračování (2. část)

Znalostní sklady	Využití	Organizace běžně využívá znalostní sklady, čímž naplňuje svou znalostní strategii.	Znalostní sklady nejsou využívány nebo nedochází k využití jejich kapacity.	Využívání vhodných znalostních skladů zamezuje ztrátě explicitních znalostí prostřednictvím odcházejících pracovníků.	Znalostní sklady nejsou vytvořeny tak, aby nedocházelo k volnému přístupu ke znalostem ze strany konkurence.
	Finanční náročnost	Investiční prostředky vložené do tvorby a provozu znalostního skladu jsou adekvátní jeho významu a použití.	Investiční prostředky vložené do tvorby a provozu znalostního skladu nejsou adekvátní jeho významu a použití.		
IT infrastruktura	Využití	Organizace má dostatečnou IT infrastrukturu. Dochází k efektivnímu využití intranetu, internetu a prostředků vzdáleného přístupu přes internet.	Organizace nemá dostatečnou IT infrastrukturu. Nedostatečná IT infrastruktura snižuje pracovní výkonnost.	IT infrastruktura zvyšuje mobilitu pracovníků a možnosti přístupu k informacím a znalostem.	Zastaralá IT infrastruktura snižuje konkurenceschopnost organizace.
	Finanční náročnost	Investice do infrastruktury jsou adekvátní jejímu významu.	Investice do infrastruktury nejsou adekvátní jejímu významu.		
Znalostní a expertní systémy	Využití	V organizaci dochází k vhodnému využití znalostních a expertních systémů a důsledkem toho dochází např. ke stimulaci pracovní výkonnosti.	Současné znalostní a expertní systémy nejsou vhodně využívány nebo jsou zastaralé (obsah i technologie).	Implementace znalostních a expertních systémů zvyšuje konkurenceschopnost organizace.	Nereflektování potřeby znalostních a expertních systémů či jejich zastaralost (technologická i obsahová) snižuje konkurenceschopnost společnosti.
	Finanční náročnost	Investice do znalostních a expertních systémů jsou adekvátní jejich využití.	Investice do znalostních a expertních systémů nejsou adekvátní jejich využití.		

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 FÁZE DESIGN

Ve fázi *Design* rozhodovacího procesu volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu dochází k tvorbě variant rozhodnutí a konfiguraci podpůrných nástrojů pro stanovení nejlepší strategie.

Mezi podpůrné nástroje patří běžně využívané modely z oblasti operačního výzkumu. Tyto modely obecně přispívají k podpoře rozhodovacího procesu a k naplnění cíle celého rozhodovacího procesu.

Konfigurace modelů a její provázání s fází *Design* probíhá následujícím způsobem:

- Vazba na fázi *Intelligence*
- Vazba na SWOT analýzy
- Navrhovaný model a metoda
 - Zdůvodnění volby
 - Cíl modelu
 - Popis navrhovaných komponentů modelu
 - Návrh metody řešení

4.2.3.1 Model konkurzního řízení na pozici CKO a výběr členů realizačního týmu

Osoba CKO (Chief Knowledge Officer) je pro organizaci velmi důležitá. CKO řídí systém znalostního managementu, zlepšuje jej a je za něj zodpovědný. Z toho důvodu jsou na osobu CKO kladeny velmi vysoké nároky. CKO by se měl dále podílet na výběru realizačního týmu, protože se jedná o jeho budoucí přímé podřízené. V tomto případě by měl mít možnost ovlivňovat kritéria výběru členů týmu a zároveň mít rozhodující slovo při jejich výběru. CKO je členem vrcholového vedení.

Vazba na fázi *Intelligence*

Na základě SWOT analýzy personální kompatibility dochází k požadavku na výběr nového CKO. Tento postup lze rovněž použít pro nábor nových pracovníků do realizačního týmu znalostního managementu. Vzhledem k tomu, že se jedná o téměř totožné využití navrhovaných modelů a metod, je dále disertační práce zaměřena na výběr CKO.

Vazba na SWOT analýzy

Dochází k vazbám na konkrétní části jednotlivých SWOT analýz. Obzvláště na SWOT analýzu personální kompatibility. Konkurzní řízení⁸ na pozici CKO je nutné realizovat v případě, že jsou identifikovány slabé stránky (W) organizace v položkách CKO nebo v oblasti realizačního týmu znalostního managementu. Příležitostí (O) v konkurzním řízení může být příchod externího odborníka z vnějšího prostředí, který není zatížen fungujícími stereotypy v organizaci, tzv. organizační slepota.

SWOT analýza ekonomické kompatibility také významně ovlivňuje konkurzní řízení. Pokud nemá společnost dostatečně stabilní finanční zdroje nebo tyto zdroje nejsou k dispozici v požadovaném objemu, je konkurzní řízení negativně ovlivněno, jelikož není možné nově přijímaného pracovníka přiměřeně finančně ohodnotit.

Navrhovaný model a metoda

Pro výběr CKO a dalších členů realizačního týmu znalostního managementu je vhodný model vícekriteriální analýzy variant.

Zdůvodnění volby

Modely vícekriteriální analýzy se běžně využívají pro výběr jedné z variant a jsou efektivním nástrojem pro výběr nejlepší varianty na základě kvantitativního ohodnocení v rámci jednotlivých kritérií. Tento model má přirozenou aplikační schopnost u různých typů výběrových/konkurzních řízení.

Cíl modelu

Cílem modelu je výběr vhodného uchazeče na pozici CKO, respektive setřídění těchto uchazečů na základě splnění stanovených kritérií výběru.

Popis navrhovaných komponent modelu

Varianty tvoří jednotliví uchazeči na pozici CKO. Uchazeči mohou být jak současní pracovníci, kteří vyhovují požadovaným kritériím, tak externí uchazeči, tzn. potenciální zájemci z vnějších zdrojů.

⁸ Jelikož je CKO členem vrcholového vedení organizace, předpokládá se, že jeho výběr proběhne v rámci konkurzního řízení, které se používá při obsazování vyšších řídicích funkcí a funkcí specialistů. Konkurzní řízení je oproti výběrovému řízení složitější, výběr uchazečů probíhá podle širší a hlubší škály kritérií a je rovněž užívána širší paleta metod výběru.

Kritéria jsou sestavena na základě požadavků na CKO (Dlouhý, 2007; Antošová, 2007) a obecných požadavků na výběr pracovníka.

Přehled identifikovaných požadavků na pozici CKO:

- kvalita a rozsah znalostí v oboru;
- synteticko-analytické myšlení;
- počítačová gramotnost;
- znalost cizích jazyků;
- zkušenosti s vedením lidí;
- předpoklady pro týmovou práci;
- komunikační dovednosti;
- schopnost systematické a tvůrčí práce s informacemi, znalostmi, zkušenostmi a vědomostmi;
- flexibilita;
- prezentační dovednosti;
- organizační schopnosti;
- sebevědomí.

Výčet požadavků není úplný. Jedná se o doporučené požadavky, které je možné použít jako kritéria výběru. Mezi kritéria výběru není úmyslně zařazeno kritérium týkající se požadovaného finančního ohodnocení, jelikož by v případě výběru CKO nemělo být finanční ohodnocení rozhodujícím kritériem. Předpokládá se, že o finančních podmínkách se bude vyjednávat až v dalších kolech konkurzního řízení.

Při výběru CKO je možné využívat váhy kritérií - stanovit důležitost kritérií. Váhy se konstruují tak, aby odrážely požadavky zaměstnavatele.

Hodnocení uchazečů v rámci jednotlivých kritérií by mělo mít kvantitativní charakter. Pokud kritéria nesou kvalitativní informaci, je nutné tuto informaci kvantifikovat. V tomto případě jsou interkriteriální preference vyjádřeny pomocí ordinárního typu informací. Zdroje pro naplnění kritériální tabulky představují výsledky z realizovaného konkurzního řízení v závislosti na použitých metodách výběru, které tvoří pestrou škálu různých přístupů a postupů (poznávací a srovnávací metody výběru zaměstnanců).

Návrh metody řešení

Metod pro řešení modelů VAV je velmi mnoho. Je možné využít například metodu AHP či metodu váženého součtu (WSA)⁹, která ohodnocuje jednotlivé varianty na základě výpočtu jejich užitku. Pro stanovení vah kritérií, pokud jsou vyžadovány, je možné použít velmi jednoduchou bodovací metodu či Saatyho metodu¹⁰.

4.2.3.2 Model volby vhodné znalostní strategie

Volba správné znalostní strategie výrazně ovlivňuje celkovou efektivitu systému znalostního managementu. Špatná volba může mít nepříznivé důsledky ve formě oslabení pozice organizace vůči konkurenci například prostřednictvím ztráty významných zákazníků.

Vazba na fázi *Intelligence*

V organizaci se nacházejí tacitní i explicitní znalosti. Jejich význam a výskyt v organizaci není v rovnoměrném poměru a závisí na mnoha attributech. Ve fázi *Intelligence* dochází k identifikaci typů znalostí a jejich důležitosti z hlediska hlavní činnosti organizace. Na základě toho je zvolena vhodná znalostní strategie. Ta je ovlivňována i charakterem hlavní činnosti organizace a typem klíčových pracovníků pro výrobní proces. Je třeba zvolit vhodnou znalostní strategii, od které se odvíjí systém znalostního managementu v organizaci.

Vazba na SWOT analýzy

Volba vhodného typu znalostní strategie je úzce spjata se SWOT analýzou znalostních podmínek. Obzvláště pak se současnou znalostní strategií, používáním znalostí a uskladněním znalostí. Dále vhodnou volbu znalostní strategie ovlivňují pracovníci, kteří se znalostmi pracují a jsou jejich vlastníci. Tito pracovníci jsou zahrnuti ve SWOT analýze personální kompatibility v položkách znalostní pracovníci a specialisté/experti.

Navrhovaný model a metoda

Pro volbu vhodné znalostní strategie je použit rozhodovací strom.

⁹ Tyto metody ve své práci rozvíjí například Fiala (2006) a Jablonský (2002).

¹⁰ Bližší specifikace metody viz Fiala (2006), Jablonský (2002) aj.

Zdůvodnění volby

Rozhodnutí o volbě vhodné znalostní strategie je odvozeno od návazného naplnění důležitých atributů znalostních strategií, které jsou charakteristické pro konkrétní strategie. Jednotlivé atributy lze charakterizovat pomocí rozhodovacích uzlů a jejich naplnění volbou příslušné varianty rozhodnutí. Z toho důvodu byl zvolen rozhodovací strom.

Cíl modelu

Vybrat vhodnou znalostní strategii.

Popis navrhovaných komponent modelu

Model obsahuje několik deterministických rozhodovacích uzlů a příslušné varianty rozhodnutí.

Tabulka 10 - Rozhodovací uzly volby vhodné znalostní strategie

Rozhodovací uzel	Popis rozhodnutí	Varianta rozhodnutí	Popis varianty rozhodnutí
R1	Možnosti kodifikace znalostí v organizaci	V1	U většiny znalostí je možná kodifikace metodou „od člověka k dokumentu“, vytváří se široké databáze.
		V2	Kodifikace je obtížná z důvodu špatné identifikace vlastníků znalostí (pracovníků).
R2	Charakter hlavní činnosti organizace	V3	Činnost organizace je založena na opakovaných postupech nebo na drobných obměnách produktu (např. sériová výroba).
		V4	Individuální přístup k produktu i zákazníkovi na základě vytváření produktů šitých zákazníkovi na míru (např. kusová výroba).
R3	Opakovaná využitelnost znalostí	V5	Znalosti jsou obvykle používány opakovaně.
		V6	Opakované používání znalostí není časté.
R4	Typologie pracovníků, kteří se znalostmi pracují	V7	Organizace vyhledává pracovníky schopné pracovat s počítači a generovat znalosti z databází. Tito pracovníci nejčastěji pracují v organizaci se znalostmi.
		V8	Organizace vyhledává experty. Experti jsou pro organizaci důležití vzhledem k její hlavní činnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné znalostní strategie jsou následující:

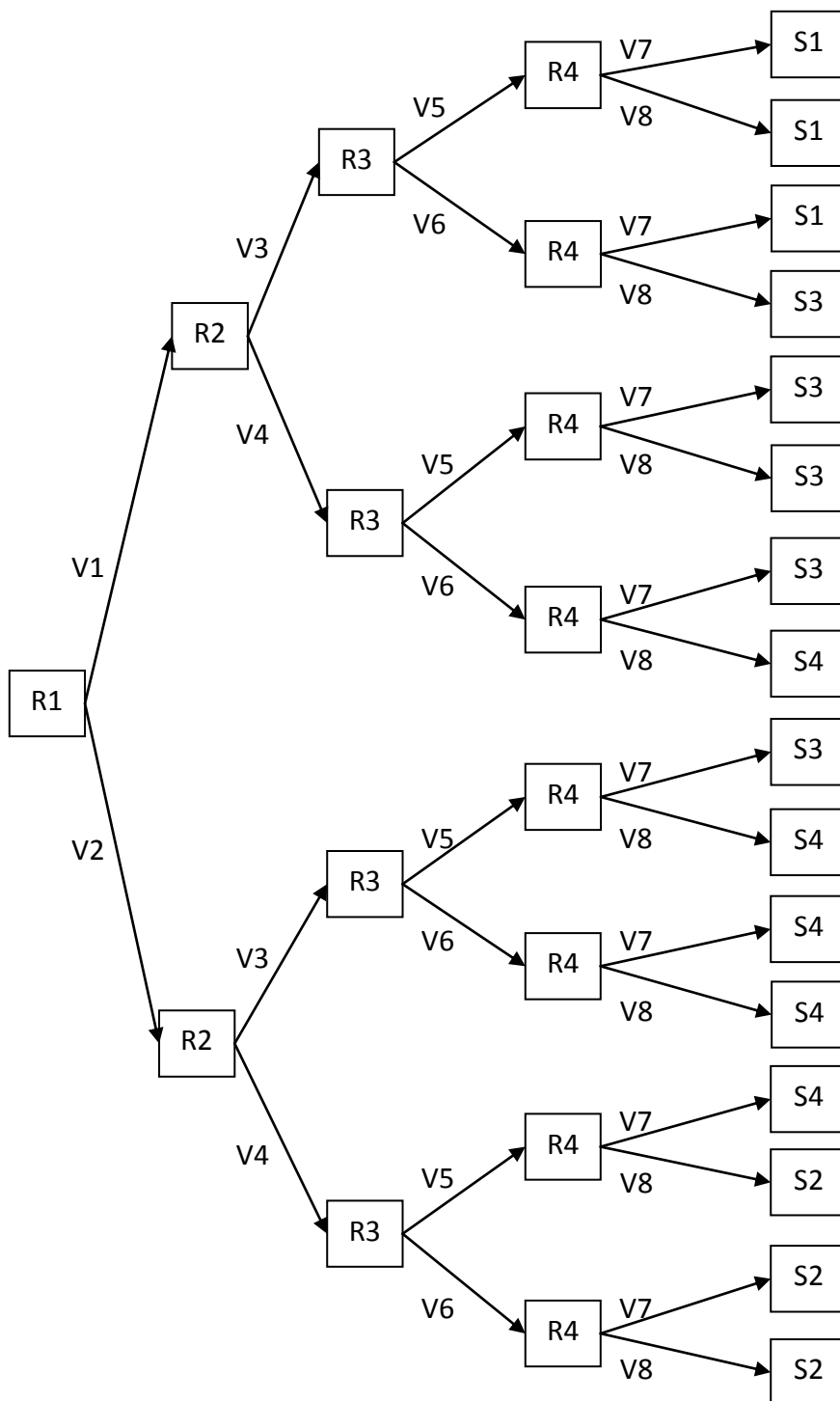
1. Čistá kodifikační strategie (S1) – organizace by se měla zaměřit převážně na kodifikační strategii.
2. Čistá personalizační strategie (S2) – organizace by se měla zaměřit převážně na personalizační strategii.
3. Kombinace kodifikační a personalizační strategie (S3) – kodifikační strategie představuje hlavní strategii, personalizační strategie doplňkovou strategii.
4. Kombinace personalizační a kodifikační strategie (S4) – personalizační strategie představuje hlavní strategii, kodifikační strategie doplňkovou strategii.

U čistých strategií nelze hovořit o jednoznačném striktním požadavku na dodržování dané strategie. Jde spíše o vyjádření dominance dané strategie.

Návrh metody řešení

Metodou řešení je sestavení příslušného rozhodovacího stromu a přiřazení vhodných variant ke koncovým listům, viz schéma 14.

Schéma 14 - Rozhodovací strom volby znalostní strategie



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3.3 Rozhodnutí o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS

Organizace se rozhoduje mezi vývojem vlastního řešení a spoluprací s externími dodavateli. Spolupráci s dodavateli lze odstupňovat a stejně tak lze i vývoj vlastního řešení škálovat od jednoduché implementace již používaných komponent po vývoj robustního SW pro podporu KMS, ve kterém je třeba vytvořit všechny komponenty.

Vazba na fázi Intelligence

Vazba na fázi *Intelligence* je zřejmá. Organizace musí vědět, jakými personálními, finančními a technickými zdroji disponuje, což přímo ovlivňuje možnosti vývoje a nákupu SW pro podporu KMS.

Vazba na SWOT analýzy

Dochází k vazbě na tři SWOT analýzy. Důležité jsou vazby na SWOT analýzy personální a technicko-technologické kompatibility. V prvním případě jde o zjištění proveditelnosti vlastního vývoje SW pro podporu KMS prostřednictvím IT oddělení. Ve druhém případě se zjišťuje, jaké SW komponenty pro podporu KMS jsou v organizaci úspěšně implementovány. Zároveň dochází k vazbě na SWOT analýzu ekonomické kompatibility, kdy je zjišťována realizovatelnost z pohledu dostupných finančních zdrojů.

Navrhovaný model a metoda

Pro volbu nákupu či vývoje SW pro podporu KMS je použit rozhodovací strom.

Zdůvodnění volby

Rozhodnutí o volbě vychází z naplnění určitých předpokladů, které determinují možnosti (vhodné strategie) organizace. Jednotlivé atributy lze charakterizovat pomocí rozhodovacích uzlů a jejich naplnění volbou příslušné varianty rozhodnutí. Z toho důvodu byl zvolen rozhodovací strom.

Cíl modelu

Cílem modelu je vybrat vhodný kompromis mezi nákupem a vývojem SW pro podporu KMS.

Popis navrhovaných komponent modelu

Rozhodovací strom obsahuje 5 deterministických rozhodovacích uzlů.

Tabulka 11 - Rozhodovací uzly rozhodovacího procesu o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS

Rozhodovací uzel	Popis rozhodovacího uzlu
R1	Je postačující integrace stávajících komponent například prostřednictvím intranetu?
R2	Je pro KMS postačující standardní SW?
R3	Bude stačit, když se nakoupený SW přizpůsobí?
R4	Dokáže organizace vyvinout SW pro podporu KMS výhradně vlastními prostředky?
R5	Dokáže organizace navrhnout vlastní řešení bez realizace externí společností?

Zdroj: vlastní zpracování

Varianty rozhodnutí jsou pouze ANO – NE. Možné strategie jsou uvedeny v tabulce 12.

Tabulka 12 - Strategie zavádění SW pro podporu KMS

Strategie	Popis strategie
S1	Integrace běžných komponentů prostřednictvím intranetu.
S2	Standardní běžně dostupné řešení ve formě běžného obecně známého know-how.
S3	Přizpůsobení běžně dostupného řešení.
S4	Vývoj systému výhradně vlastními prostředky.
S5	Vývoj SW pro podporu KMS vlastními prostředky konzultovaný s externí společností.
S6	Návrh vlastního řešení a jeho realizace externí společností.

Zdroj: upraveno dle Tiwany (2000)

U jednotlivých strategií je třeba respektovat jejich atributy, které sestavil a klasifikoval Tiwana (2000), viz tabulka 13.

Tabulka 13 - Atributy volby strategie nákupu či vývoje SW pro podporu KMS

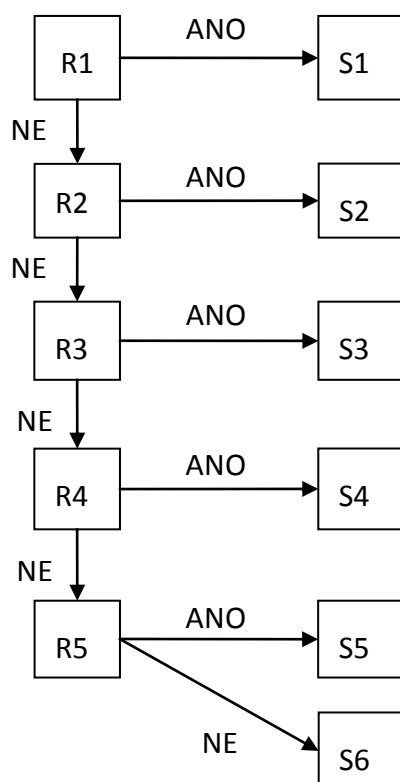
Varianta	Počáteční náklady	Kvalita řešení	Čas na vývoj	Flexibilita systému	Přizpůsobitelnost uživatelem	Poznámka
Vývoj SW pro podporu KMS výhradně vlastními prostředky	Vysoké	Závisí*	Dlouhý	Vysoká	Vysoká	* Kvalita může kolísat. Závisí na tom, jaké experty organizace zaměstnává.
Vývoj SW pro podporu KMS vlastními prostředky po konzultaci s externí společností	Vysoké	Závisí**, ale lepší než pouze vlastní vývoj	Střední	Vysoká	Vysoká	**Kvalita může kolísat. Dovednost konzultantů může ovlivnit projekt. Náklady budou vyšší. Existuje riziko, že stejný konzultant může vyvíjet podobný systém pro konkurenci, což je třeba smluvně ošetřit.
Návrh vlastního řešení a jeho realizace externí společností	Střední	Průměrná	Krátký	Střední	Střední	Konkurenti mohou mít stejný systém.
Vývoj SW pro podporu KMS koncovým zákazníkem (zaměstnancem)	Obvykle nízké	Obvykle nízká	Záleží	Vysoká	Vysoká	Není doporučeno.
Standardní běžně dostupné řešení ve formě běžného obecně známého know-how.	Nízké	Vysoká	Žádný	Nízká	Nízká	Jediný čas, který je třeba investovat, je čas na instalaci.
Přizpůsobení běžně dostupného řešení	Střední	Vysoká	Krátký	Střední	Střední	Toto by mělo být jedno z prvních rozhodnutí.
Integrace běžných komponentů prostřednictvím intranetu	Nízké	Vysoká	Krátký	Extrémně vysoká	Extrémně vysoká	Toto by měla být první volba.

Zdroj: upraveno dle Tiwany (2000)

Návrh metody řešení

Rozhodovací strom, který zobrazuje schéma 15.

Schéma 15 - Rozhodovací strom výběru vhodné technologie zavádění systému znalostního managementu



Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka

V případě nutnosti nákupu řešení od externí společnosti je třeba se zaměřit na výběr dodavatelské společnosti. Výběr lze provést pomocí výběrového řízení, kde lze využít model vícekritériální analýzy variant. Jeho využitelnost je demonstrována u výběru CKO a členů realizačního týmu.

Organizace se vždy snaží vybrat z předložených nabídek tu nejlepší. Při výběru kritérií pro volbu dodavatele řešení musí obecně platit možnost kvantifikace informací, čili jde o volbu kritérií, která nesou buď ordinární či kardinální informace.

4.2.3.4 Rozhodnutí o stupni integrace KMS

Vrcholové vedení organizace musí rozhodnout o stupni integrace KMS. Od toho se odvíjí očekávané přínosy na straně zákazníků (odběratelů), dodavatelů a úspory ve vlastní činnosti organizace. Na druhou stranu se k integraci KMS váží počáteční a průběžné (obnovovací) investice a další náklady spjaté s provozem a údržbou KMS.

Vazba na fázi *Intelligence*

Vazba na fázi *Intelligence* spočívá v dostatečné analýze vnitřních i vnějších podmínek, respektive stability prostředí. Organizace musí vědět, na jaké úrovni jsou současné vazby s dodavateli a odběrateli a jak efektivní ve své činnosti je.

Vazba na SWOT analýzy

Důležitá vazba je na SWOT analýzu ekonomické kompatibility, konkrétně na oblast trh, položky dodavatelé a odběratelé. V případě ohrožení (T) u těchto položek je možné, že se zavedením systému znalostního managementu tato ohrožení podaří eliminovat. Implementace systému je příležitostí k zefektivnění vazeb s dodavateli a odběrateli. Na straně dodavatelů může docházet např. v rámci vyjednávání lepších obchodních podmínek ke snížení nákladů, na straně odběratelů např. k lepšímu oslovení potenciálních zákazníků a tím i k růstu tržního podílu. Zároveň dochází k ovlivnění vnitřní ekonomické kompatibility např. k zefektivnění výroby, resp. ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Další úspory přináší zvýšení kvality rozhodování v organizaci. Všechny tyto vazby lze považovat za potenciální přínos pro organizaci.

Vazby, které určují rozsah investic do nákladů, se pojí ke SWOT analýzám znalostních podmínek, personální a technicko-technologické kompatibility. Konkrétní vazby jsou na současný systém znalostního managementu - současný stav znalostního managementu, existence trhu znalostí a architektura KMS; finanční náklady vztažené ke KMS spojené se znalostními pracovníky (školení, stimulace atd.); finanční náklady na CKO a realizační tým znalostního managementu; investice do technicko-technologické kompatibility – komunikační technologie, informační systémy, znalostní sklady, IT infrastruktura a znalostní a expertní systémy.

Na základě SWOT analýz je třeba kvantifikovat jak možné přínosy, tak investice, které bude třeba provést. Rozsah přínosů i investic je přímo závislý na zvoleném stupni integrace KMS.

Navrhovaný model a metoda

Pro výběr stupně integrace systému znalostního managementu je vybrán rozhodovací model vycházející ze hry proti neinteligentnímu protihráči (respektive proti přírodě)¹¹.

Před tím, než se rozhodovatel pustí do sestavování modelu, by měl mít jasno o zvolené znalostní strategii a v rozhodnutí o nákupu či vývoji vlastního systému znalostního managementu.

Zdůvodnění volby

Jde o výběr rozhodnutí (strategie), které je závislé na stavu okolností, jež nelze s určitostí předvídat. Rozhodnutí o volbě stupně integrace systému znalostního managementu lze jednoduše formalizovat zvoleným modelem.

Cíl modelu

Vybrat vhodný stupeň integrace systému znalostního managementu.

Popis navrhovaných komponent modelu

Model se skládá z jednotlivých strategií (variant rozhodnutí), které jsou reprezentovány různými stupni integrace systému znalostního managementu. V modelu by měla být zahrnuta i varianta rozhodnutí KMS vůbec neintegrovat.

Stavy okolností souvisí s předpokládanými přínosy zavedení systému znalostního managementu. Tyto přínosy lze rozdělit na tři podskupiny:

- přínosy na straně dodavatelů;
- přínosy na straně odběratelů;
- vnitřní přínos pro činnost organizace.

Stavy okolností vznikají kombinací těchto podskupin a jejich zvolené intenzity přínosu. Za předpokladu, že u každého přínosu lze rozlišit dvě intenzity (například malá – velká),

¹¹ Blíže k těmto modelům například Gros (2003) či Fiala (2006).

vzniká ve výsledku osm stavů okolností, které jsou tvořeny všemi dostupnými kombinacemi.

Možné kombinace jsou v tomto případě:

- velký přínos na straně dodavatelů, velký přínos na straně odběratelů, velký vnitřní přínos pro činnost organizace;
- velký přínos na straně dodavatelů, velký přínos na straně odběratelů, malý vnitřní přínos pro činnost organizace;
- atd.

Kvantifikace modelu může být založena například na vyčíslení očekávaného souhrnného zisku v krátkém období (5 let) pro každou variantu rozhodnutí v každém stavu okolností. Výplaty rozhodovací matice by měly být uváděny v peněžních jednotkách. Důležité je, aby co nejpřesněji odrážely možné přínosy a náklady (investice) spojené s rozhodováním o stupni integrace systému znalostního managementu.

Do modelu je třeba zahrnout i očekávané náklady, které však v tomto případě nejsou uvažovány jako stavy okolností (i takový model by bylo možné sestavit). Součástí modelu by měly být náklady spojené s pořízením a provozem systému znalostního managementu. Náklady lze rozdělit následovně:

- **Počáteční náklady** vycházejí z odhadu ceny integrace KMS. Tento odhad vychází z ceny integrace současného informačního systému organizace. Náklady jsou závislé na stupni integrace KMS. Čím je stupeň nižší, tím nižší jsou počáteční náklady.
- **Mzdové náklady** jsou souhrnným odhadem nákladů na odměňování pracovníka na pozici CKO (v následujících letech). Počet let stanovuje rozhodovatel.
- **Náklady na provoz** jsou za předpokladu integrace KMS fixní a souhrnné pro krátké období. Mezi náklady na provoz jsou například počítány servisní poplatky za SW od dodavatelské společnosti.

Položky jsou navrženy jako sumarizační. Lze je podrobněji rozepsat, záleží na požadované šířce interpretace výsledků řešeného modelu a na předem definované hloubce jejich analýzy. Náklady na provoz a investice jsou rozdílné v závislosti na zvoleném stupni integrace KMS a ve výsledku se odečítají od očekávaných přínosů.

Pokud má organizace schopné analytiky a dokáže alespoň částečně predikovat budoucí vývoj, je možné sestavit vektor rizika. Vektor rizika je spojen s odhadem pravděpodobností nastání jednotlivých stavů okolností.

Návrh metody řešení

Rozhodující je, zda dochází k rozhodování za rizika nebo za úplné nejistoty (rozhodování za jistoty se z důvodu stochastických podmínek nepředpokládá). V případě rozhodování za nejistoty existuje pro výběr vhodné strategie několik kritérií, která se zakládají na různých principech. Lze vybrat například Hurwiczovo, Laplaceovo, Waldovo pesimistické či Savageovo kritérium.¹²

U rozhodování za rizika se provádí výpočet očekávané hodnoty výplaty (EMV) na základě Bayesova principu¹³.

Po výpočtu přínosů jednotlivých strategií (stupňů integrace KMS) je třeba odečíst souhrnné náklady spjaté s daným stupněm integrace. Nejvyšší rozdíl označuje nejvhodnější volbu rozhodnutí. V případě dosažení záporných hodnot je na zvážení organizace, zda pro ni bude mít systém znalostního managementu nějaký pozitivní efekt, např. ve spojitosti s využíváním KMS v dlouhodobém časovém horizontu.

4.2.3.5 Odvození dílčích strategií ze sestavených SWOT analýz

Odvození dílčích strategií probíhá na základě identifikovaných silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a ohrožení (T). Nejprve je třeba agregovat atributy všech použitých SWOT analýz. Není třeba agregovat všechny položky, ale CKO musí vybrat pouze ty, které se přímo týkají implementace systému znalostního managementu. Odvozování je ukázáno na schématu 16.

¹² Způsobem aplikace těchto kritérií se ve své práci zabývají například Gros (2003) či Fiala (2006).

¹³ Blíže se k tomuto principu vyjadřuje např. Gros (2003) a Fiala (2006).

Schéma 16 – Odvozovací mechanismus konkrétních strategií z dílčích SWOT analýz
(upraveno dle Tiché a Hrona, 2006)

	Slabé stránky (W) Znalostní podmínky Ekonomická kompatibilita Personální kompatibilita T-T kompatibilita	Silné stránky (S) Znalostní podmínky Ekonomická kompatibilita Personální kompatibilita T-T kompatibilita
Příležitosti (O) Znalostní podmínky Ekonomická kompatibilita Personální kompatibilita T-T kompatibilita	<p>WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)</p>	<p>SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)</p>
Ohrožení (T) Znalostní podmínky Ekonomická kompatibilita Personální kompatibilita T-T kompatibilita	<p>WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)</p>	<p>ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)</p>

Dílčí skupiny nově vzniklých strategií popisuje Tichá a Hron (2006) následovně:

- **SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí;
- **WO strategie** jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí;
- **ST strategie** jsou možné tehdy, je-li organizace dost silná, aby odvrátila možné ohrožení z vnějšího prostředí;
- **WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí.

4.2.4 FÁZE CHOICE – VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE IMPLEMENTACE SYSTÉMU ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Ve fázi *Choice* dochází k vyhodnocení podpůrných modelů a interpretaci získaných výsledků.

Hlavním cílem fáze *Choice* je integrace všech dosažených výsledků do vhodné strategie implementace systému znalostního managementu, včetně integrace dílčích strategií, které vznikly na základě celkové SWOT analýzy systému znalostního managementu.

Další důležitou součástí fáze *Choice* je ověření validity a relevantnosti navrhované strategie. To probíhá ve spolupráci s vrcholovým managementem, který o implementaci systému znalostního managementu rozhoduje.

4.3 SESTAVENÍ METODIKY VÝBĚRU VHODNÉ STRATEGIE IMPLEMENTACE SYSTÉMU ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Metodika vychází z namodelovaného procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu. Sestavení metodiky je založeno na určení časových souvztažností dílčích činností v procesu rozhodování, účastníků jednotlivých činností a na stručném popisu jednotlivých činností.

Tabulka 14 – Metodika výběru vhodné strategie implementace systému znalostního managementu (1. část)

Fáze	Činnost	Účastníci	Charakteristika
Inicializace procesu volby vhodné strategie	Zahájení procesu identifikace možností implementace systému znalostního managementu.	Vrcholové vedení	Jedná se o zahájení celého procesu. Vrcholové vedení musí vydat pokyn k zahájení procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace KMS.
Personální zabezpečení procesu volby vhodné strategie	Analýza personálního zabezpečení znalostního managementu v organizaci.	Vrcholové vedení, personální oddělení	Je třeba zjistit, zda se v organizaci nachází CKO, zda existuje realizační tým a co je náplní jejich práce (informace je možné získat z popisů pracovních míst, resp. karet pracovních míst).
	Konkurzní řízení na pozici CKO.	Vrcholové vedení, personální oddělení	V případě, že pozice CKO není v organizaci obsazena nebo je třeba vybrat nového CKO, proběhne konkurzní řízení na tuto pozici s možností využití navrženého podpůrného modelu pro výběr CKO.
	Výběr členů realizačního týmu.	CKO, personální oddělení	Pokud ve společnosti neexistuje nebo je nefunkční realizační tým znalostního managementu, dochází k výběru nových členů týmu.
Analýza současných podmínek	Získání podkladových informací pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.	CKO, vrcholové vedení	Z důvodu citlivosti požadovaných informací pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, zpřístupňuje tyto informace pro CKO vrcholové vedení organizace. Požadované informace se čerpají z předchozích analýz, které se využívaly například při volbě strategie organizace. Je nutné dbát na to, aby požadované informace nebyly zastaralé a byly validní.
	Sestavení SWOT analýzy znalostních podmínek.	CKO	CKO sestavuje SWOT analýzu znalostních podmínek na základě získaných požadovaných informací o vnějším a vnitřním prostředí.
	Sestavení SWOT analýzy ekonomické kompatibility.	CKO, finanční oddělení, vrcholové vedení	CKO sestavuje SWOT analýzu ekonomické kompatibility ve spolupráci s finančním oddělením organizace a na základě získaných požadovaných informací o vnějším a vnitřním prostředí.
	Sestavení SWOT analýzy personální kompatibility.	CKO, personální oddělení	CKO sestavuje SWOT analýzu personální kompatibility ve spolupráci s personálním oddělením organizace a na základě získaných požadovaných informací o vnějším a vnitřním prostředí.

Tabulka 14 – pokračování (2. část)

	Sestavení SWOT analýzy technicko-technologické kompatibility.	CKO, IT oddělení	CKO sestavuje SWOT analýzu technicko-technologické kompatibility ve spolupráci s personálním oddělením společnosti a na základě získaných požadovaných informací o vnějším a vnitřním prostředí.
Návrh strategie	Sestavení, naplnění a dílčí vyhodnocení podpůrných modelů.	CKO, realizační tým	CKO a realizační tým sestavují podpůrné modely a naplňují je relevantními daty. Tyto modely je třeba sestavovat a vyhodnocovat v určitém pořadí vzhledem k naplňování relevantními daty. Pořadí modelů je stanoveno následovně: Model volby vhodné znalostní strategie → Rozhodnutí o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS → Rozhodnutí o stupni integrace KMS.
	Souhrnné vyhodnocení podpůrných modelů.	CKO, realizační tým	Dochází k souhrnnému vyhodnocení podpůrných modelů a k interpretaci výsledků.
	Sestavení variant strategií ze SWOT analýz.	CKO, realizační tým	Z dílčích SWOT analýz se sestavují konkrétní strategie.
Výběr strategie	Návrh vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.	CKO, realizační tým	Dochází k sestavení celkové vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.
	Posouzení navrhované strategie.	Vrcholové vedení	Posouzení navrhované strategie ze strany vrcholového vedení, případná korekce strategie a zapracování připomínek.

Zdroj: vlastní zpracování

Je třeba respektovat uspořádání tabulky. Jednotlivé fáze a činnosti na sebe navazují tak, jak jsou v tabulce uvedeny. Důraz není kladen na realizaci všech činností, které jsou v metodice navrženy. Je možné, že některé činnosti jsou v případě konkrétní aplikace metodiky irelevantní (např. výběr realizačního týmu či výběr CKO). Z toho důvodu by neměl být navržený postup chápan jako jediné možné řešení, ale jako vzorový postup, který může být případně modifikován tak, aby splnil specifické požadavky konkrétní situace, ve které se organizace nachází.

4.4 PŘÍPADOVÁ STUDIE VYUŽITÍ NAVRŽENÉ METODIKY

Využití navržené metodiky je ukázáno na případové studii. Jedná se o modelový příklad, ve kterém se vychází z reálné situace skutečně existující organizace. K získání vstupních dat pro vytvoření případové studie bylo provedeno 10 semi-strukturovaných osobních rozhovorů s členy vedení organizace, specialisty a experty, které organizace zaměstnává. Paralelně se semi-strukturovanými osobními rozhovory probíhaly doplňkové nestrukturované rozhovory s 5 řadovými zaměstnanci, kteří se mohli ke zkoumané problematice kompetentně vyjádřit. Celkový vzorek dotazovaných respondentů činil 15 osob. Osobní dotazování bylo ukončeno v okamžiku, kdy další rozhovory již nevedly k novému poznání zkoumané problematiky, a získaná data se opakovala. Z důvodu ochrany osobních údajů nejsou v práci uvedena jména respondentů a název organizace, ve které pracují (dále jen Organizace), ale autor je má k dispozici. Základní okruh otázek pro semi-strukturované osobní rozhovory je uveden v příloze 5.

Případová studie vychází z reálných podmínek dané Organizace. Některé praktické kroky, jako je například výběr CKO pomocí konkurzního řízení, však nebylo možné prakticky realizovat. Jedná se tedy o hypotetický návrh využití předkládané metodiky.

Nejprve je sestavena základní charakteristika Organizace, dále je popsán současný stav znalostního managementu v Organizaci. Následuje doporučený postup využití předkládané metodiky, který slouží jako vodítko pro reálné použití metodiky. Důraz je kladen převážně na ukázkou využití jednotlivých podpůrných modelů a syntézu dosažených poznatků do výsledného rozhodnutí.

4.4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Organizace poskytuje služby daňového a personálního poradenství, finančního a mzdového účetnictví. Jedná se o mezinárodní organizaci, pobočky (seřazeny dle důležitosti) se nacházejí v těchto zemích: Česká republika, Rakousko a Slovensko. Zákazníky tvoří tuzemské i zahraniční organizace, které operují na trzích příslušných zemí. V případě tuzemských organizací se jedná často o klienty, kteří jsou se zahraničím provázáni (např. vlastnický, obchodně atd.). Organizace zaměstnává vysoce kvalifikované specialisty a experty, kteří disponují odbornými znalostmi v daňově právních a hospodářských

otázkách, ale také ve svých poznatcích zohledňují individualitu příslušné země. Hlavními komunikačními jazyky jsou čeština, němčina a angličtina.

Organizace je členem v zahraničí vysoce ceněné skupiny UHY, což je mezinárodní síť organizací zabývajících se poskytováním finančního a daňového poradenství. Členství v této skupině je pro zákazníky zárukou určité kvality a úrovně služeb. UHY pravidelně pořádá pro zaměstnance svých členů odborné semináře, proto se i zaměstnanci Organizace účastní těchto setkání se zahraničními odborníky.

Případová studie je zaměřena na organizační jednotky nacházející se na území České republiky. Hlavní kancelář Organizace je v Praze. Další, výrazně menší, pobočky jsou v Pelhřimově a Brně.

V současné době Organizace v České republice zaměstnává 83 zaměstnanců odpovědných 1 společníkovi/majiteli. Finanční úctárnu tvoří 44 zaměstnanců, oddělení daňového poradenství 9 zaměstnanců, mzdové a personální oddělení 17 zaměstnanců, IT oddělení 3 zaměstnanci a sekretariát a pomocný personál 10 zaměstnanců. Organizační struktura je zobrazena v příloze 6.

4.4.2 SOUČASNÝ STAV ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V ORGANIZACI

Vedení Organizace se shoduje, že vzhledem k charakteru činnosti mají znalosti pro Organizaci zásadní význam. Přesto v Organizaci nedochází k účelnému a systematickému využívání procesů znalostního managementu.

Jako zdroj znalostí využívá Organizace interní i externí zdroje. Interní zdroje zahrnují například rozsáhlou odbornou knihovnu, počítačové programy se zaměřením na znalosti z oboru a různé dokumenty, které jsou v Organizaci vytvářeny a uchovávány. K externím zdrojům patří převážně individuální a skupinová školení, konzultace s externími odborníky, externí webové stránky, odborné publikace atd.

Uchovávání znalostí je realizováno prostřednictvím vytváření různých dokumentů a jejich zakládáním. Některé znalosti jsou uchovávány jak v písemné (tištěné), tak elektronické formě. Úložiště znalostí jsou roztržena. Mezi ně, kromě výše zmíněných zdrojů, lze zařadit vyhrazený prostor na serveru Organizace, kam je možné znalosti vkládat a sdílet je. Jedná se například o sepsané modelové postupy pro řešení různých situací a problémů.

Soubory uložené v tomto prostoru využívají určitý rozlišovací klíč obsažený v názvu souboru.

K osobnímu sdílení znalostí dochází přirozeně v rámci menších pracovních skupin nebo prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení.

Na zaměstnance je vyvíjen tlak, aby znalosti, které mají k dispozici, správně používali. Členové managementu se shodují, že pokud pracovník správně nevyužívá všechny dostupné znalosti, není efektivně využit jeho pracovní potenciál a dochází k poklesu jeho výkonnosti. Pokles výkonnosti jednotlivce se negativně odráží na výkonnosti celé Organizace.

Osobní dotazování bylo dále zaměřeno na problém ztráty znalostí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců z Organizace. Je důležité, aby znalostní pracovníci – nositelé kritických znalostí¹⁴ pro Organizaci při svém odchodu předávali znalosti na své nástupce, tzn. aby kritické znalosti zůstávaly v Organizaci a byla tak zajištěna jejich kontinuita. Všichni manažeři se shodli, že se jedná o problém, který se snaží řešit od počátku vzniku Organizace. Pracovníci jsou proto vedeni k tomu, aby dokumentovali svoji komunikaci s klienty, vedli „listy informací o klientech“, využívali funkce poznámek v elektronických dokumentech atd. Mnoho znalostí rovněž zůstává v podkladech o klientech, které jsou dále využívány při kontrolách finančním úřadem. U posledního tvrzení se dle autora jedná spíše o informace než o znalosti.

Pokud se pracovník rozhodne z Organizace odejít, je převeden do speciálního pracovního režimu. Jeho každodenní práci monitoruje buď jeho nadřízený, který bude po jeho odchodu přerozdělovat jeho úkoly jiným pracovníkům, nebo je vybrán jiný pracovník, který po jeho odchodu převezme jeho práci.

V Organizaci se nenachází žádný pracovník, který by naplňoval pracovní profil CKO. Každý manažer se snaží relevantní znalosti řídit v rámci své působnosti.

Přirozeným vývojem vznikla různá úložiště znalostí, o kterých pracovníci Organizace vědí a využívají je. Tato úložiště nejsou centralizována. Při současné velikosti Organizace a znalostech, které se v ní nacházejí, to zatím není vedením Organizace vnímáno jako

¹⁴ Kritická znalost je znalost potřebná pro výkon dané pozice, bez níž není možné práci správně vykonat (Beazley a kol., 2004; Eucker, 2007; Stam, 2009).

problém, ale v budoucnosti by se mohlo jednat o slabou stránku Organizace. S předpokládaným nárůstem důležitosti relevantních znalostí a roztržitostí jejich úložišť se komplikuje orientace ve znalostech Organizace (jejich vyhledávání) a tím i jejich využívání a vytváření nových znalostí.

Další slabou stránkou je vytváření nových znalostí. Pojem znalost je v Organizaci svázán převážně s odbornými znalostmi, které jsou většinou získávány z externích zdrojů (odborná školení). O slabou stránku ve znalostní strategii se jedná z následujících důvodů:

1. Dochází k velkému nárůstu znalostí z externích zdrojů, které však nejsou řádně kodifikovány, uchovávány, sdíleny atp.
2. Organizace se orientuje výhradně na odborné znalosti, ostatní znalosti jsou považovány za druhořadé (například znalosti o zákaznících¹⁵).
3. Nedochází k řízení znalostí z interních zdrojů, obzvláště tacitních znalostí, jejichž nositelé jsou pracovníci Organizace.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že vedení Organizace si uvědomuje důležitost znalostí v Organizaci a snaží se s nimi pracovat. Práce se znalostmi ale není centrálně ani systematicky řízena. Tzn. nedochází k systematické tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a efektivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon Organizace.

4.4.3 INICIALIZACE PROCESU VOLBY VHODNÉ STRATEGIE IMPLEMENTACE KMS

Na základě analýzy současného stavu znalostního managementu v Organizaci, se vrcholový management rozhodl pro inicializaci procesu volby vhodné strategie implementace KMS. Jedná se o klíčový předpoklad využití celé metodiky.

¹⁵ Znalosti o zákazníkovi lze prezentovat na příkladu problémů s platební morálkou konkrétního zákazníka. Zhoršená platební morálka ve skutečnosti neznamená, že by zákazník bankrotoval, ale to, že jeho finanční účetní není příliš spolehlivá.

4.4.4 PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ PROCESU VOLBY VHODNÉ STRATEGIE

V Organizaci proběhla analýza personálního zabezpečení znalostního managementu, na které se podíleli všichni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Na začátku této fáze bylo rozhodnuto, že klíčovou roli zastává vedoucí personálního oddělení, který bude za průběh fáze zodpovědný.

V rámci analýzy bylo zjištěno následující:

1. V Organizaci se nenachází žádný pracovník na pozici CKO.
2. Tato pozice nebyla do současné doby vnímána jako potřebná.
3. Pro úspěšný průběh volby vhodné strategie implementace KMS je třeba tuto pozici vytvořit a vybrat vhodného CKO.
4. Vzhledem k pracovní náplni pracovníka na pozici CKO není možné tuto práci svěřit některému ze současných vedoucích pracovníků. V případě implementace KMS by se CKO měl své práci věnovat tzv. na plný úvazek, což současným vedoucím pracovníkům jejich pracovní vytížení neumožňuje.
5. Bude vypsáno konkurzní řízení na pozici CKO, za které bude zodpovídat vedoucí personálního oddělení Organizace.
6. Konkurzní řízení bude otevřené. Mohou se ho zúčastnit interní pracovníci Organizace, ale i uchazeči z externích (mimopodnikových) zdrojů. Proporce mezi vyhledáváním pracovníka z interních a externích zdrojů závisí na konkrétní situaci Organizace, na jejích potřebách a na zvážení výhod a nevýhod obou forem vyhledávání. Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů navazuje na řízení pracovní kariéry pracovníků. Z tohoto důvodu je optimálním postupem vyhlášení konkurzního řízení tak, aby se mohli přihlásit jak pracovníci z interních, tak externích zdrojů a celý proces byl objektivizován.
7. Bylo rozhodnuto, že nabídka pracovní pozice CKO bude zveřejněna prostřednictvím standardních prostředků inzerce, které Organizace běžně využívá.

4.4.4.1 Model konkurzního řízení na pozici CKO

Konkurzní řízení bude probíhat ve více kolech. Postup konkurzního řízení lze rozdělit do 3 fází:

1. Přípravná fáze - sestavení konkurzní komise a vymezení jejích kompetencí.
2. Realizační fáze - svolání konkurzní komise a zajištění podmínek pro realizaci konkurzu. Dále je nutné stanovit závaznou dokumentaci pro konkurzní řízení, určit počet kroků konkurzního řízení a zvolit metody výběru.

Ke konkurznímu řízení budou pozváni pouze uchazeči, kteří splní požadovaná kritéria. Na základě analýzy zaslaných osobních dokumentů (úvodní dopis, životopis, doklady o vzdělání uchazeče a dalších formách kvalifikace, o jazykových a dalších znalostech a dovednostech, doklady o průběhu dosavadní praxe, reference atp.) komise rozhodne, kteří uchazeči budou pozváni ke konkurznímu řízení. V prvním kole budou ověřovány kvalifikační a osobnostní předpoklady jednotlivých uchazečů na pozici CKO formou rozhovoru. Významnou součástí rozhovoru by mělo být vyjasnění si vzájemných očekávání uchazeče a Organizace. Následně proběhne vyhodnocení, tj. seřazení uchazečů na základě informací získaných z konkurzního řízení. Toto seřazení lze provést pomocí metody vícekritériální analýzy variant (VAV). Do druhého kola budou pozváni pouze vybraní uchazeči. Zatímco první pohovor je spíše informativní s cílem vytvořit užší výběr uchazečů, druhý rozhovor bude mít intenzivnější povahu. Cílem bude zjistit hlubší informace o uchazeči, např. konkrétní podmínky přijetí uchazeče, jeho představy a požadavky.

3. Vyhodnocovací fáze – určení pořadí vhodnosti uchazečů na základě předem daných kritérií výběru.

Do konkurzního řízení na pozici CKO se přihlásilo 6 uchazečů. Tito uchazeči jsou hodnoceni tříčlennou komisí. Každý člen komise hodnotí uchazeče ve dvanácti kritériích pomocí bodovací stupnice od jedné do deseti. Jeden bod znamená nejhorší výsledek, deset bodů nejlepší výsledek. Kritéria byla stanovena v souladu s kapitolou 2.2.5.1 a konzultována s vedoucí personálního oddělení Organizace. Všechna kritéria jsou maximalizační. Jejich váhy byly sestaveny bodovací metodou, které se účastnili 3 experti. Kritéria a jejich váhy jsou zobrazeny v tabulce 15.

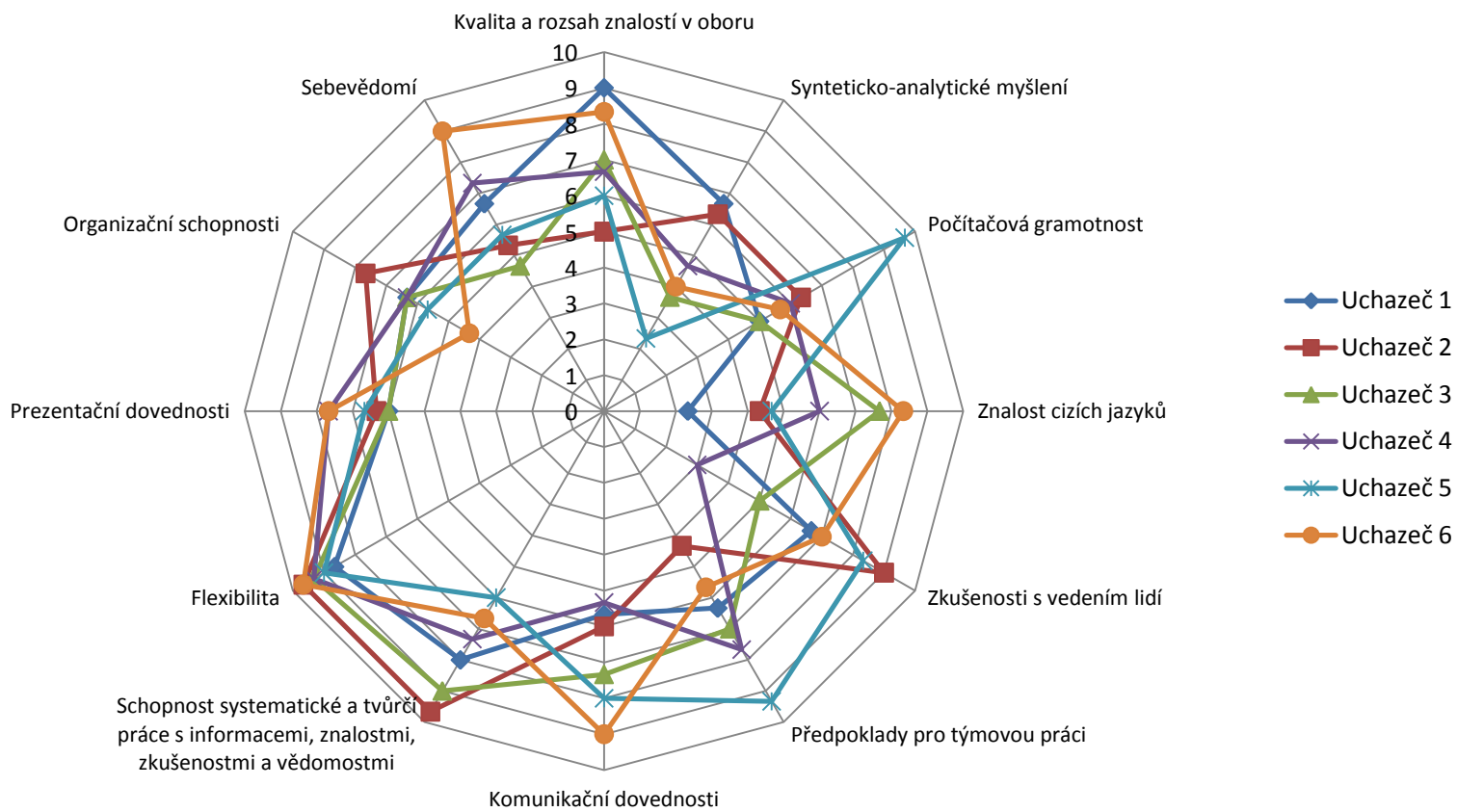
Tabulka 15 – Váhy kritérií v konkurzním řízení

Kritérium	Váhy
Kvalita a rozsah znalostí v oboru	0,105633803
Synteticko-analytické myšlení	0,073943662
Počítačová gramotnost	0,077464789
Znalost cizích jazyků	0,080985915
Zkušenosti s vedením lidí	0,088028169
Předpoklady pro týmovou práci	0,063380282
Komunikační dovednosti	0,091549296
Schopnost systematické a tvůrčí práce s informacemi, znalostmi, zkušenostmi a vědomostmi	0,105633803
Flexibilita	0,080985915
Prezentační dovednosti	0,077464789
Organizační schopnosti	0,080985915
Sebevědomí	0,073943662

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné hodnoty bodů přidělené jednotlivým uchazečům v rámci dílčích kritérií jsou uvedeny v grafu 1.

Graf 1 – Průměrné hodnoty dosažených bodů jednotlivých uchazečů v dílčích kritériích



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 1 je vidět, že neexistuje žádná varianta (žádný uchazeč), která by dominovala ostatní varianty a zároveň neexistuje žádná varianta, která by byla ostatními dominována. Pro seřazení jednotlivých uchazečů byla použita metoda analytického hierarchického procesu (AHP) vycházející z normalizace zprůměrovaných dosažených bodů jednotlivými kandidáty v dílčích kritériích. Výsledky získané na základě použití metody AHP jsou uvedeny v tabulce 16.

Tabulka 16 – Pořadí variant na základě metody AHP

	Výsledek	Pořadí
Uchazeč 1	0,162934763	5
Uchazeč 2	0,168709743	2
Uchazeč 3	0,163230366	4
Uchazeč 4	0,159703446	6
Uchazeč 5	0,166571989	3
Uchazeč 6	0,178849693	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 16 vyplývá, že nejlépe hodnoceným uchazečem je uchazeč 6. Vzdálenosti mezi variantami jsou velmi malé, všichni uchazeči dosáhli ohodnocení v rozmezí dvou setin. V tomto kontextu, a zároveň při dosažených výsledcích, kdy vzdálenost mezi nejlépe hodnoceným uchazečem (uchazeč 6) a druhým nejlépe hodnoceným (uchazeč 2) je jedna setina, dosáhl uchazeč 6 velmi dobrého výsledku. Proto by měl jako první postoupit do druhého kola konkurzního řízení.

Pro srovnání byl proveden výpočet i pomocí metody váženého součtu (WSA – Weighted Sum Approach). Výsledky získané touto metodou jsou uvedeny v tabulce 17.

Tabulka 17 – Pořadí variant na základě metody WSA

	Výsledek	Pořadí
Uchazeč 1	0,407385064	6
Uchazeč 2	0,516531825	2
Uchazeč 3	0,449647614	5
Uchazeč 4	0,456137446	3
Uchazeč 5	0,45101612	4
Uchazeč 6	0,627257015	1

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda WSA poskytuje velmi podobné výsledky jako metoda AHP. Nejlepšího umístění opět dosáhl uchazeč 6. Pořadí ostatních uchazečů se od metody AHP trochu liší, což je způsobeno rozdílností obou metod (technikou výpočtu). Metoda WSA se orientuje na výpočet užitků jednotlivých variant. Rozdílnost pořadí není zásadní, protože i u metody WSA jsou vzdálenosti mezi dosaženými hodnotami užitku jednotlivých variant rovněž relativně malé.

Celý model, který byl sestaven a vypočítán v programu MS Excel, je k dispozici na příloženém CD v souboru DP_Fejfar_Priloha_7.xlsx. Volitelné parametry jsou označeny jako fialové buňky a konečné výsledky jsou zvýrazněny žlutě.

4.4.5 ANALÝZA SOUČASNÝCH PODMÍNEK

Analýza současných podmínek vychází z již provedených a aktualizovaných analýz souvisejících se stanovením a ověřováním strategie Organizace na jedné straně a na druhé straně z analýzy související se znalostním prostředím v Organizaci. Tím vznikají dílčí SWOT analýzy, které byly konzultovány s vedoucími pracovníky Organizace. Do SWOT analýz jsou promítnuty pouze významné skutečnosti související s možnou implementací KMS.

4.4.5.1 SWOT analýza znalostních podmínek

SWOT analýza znalostních podmínek Organizace je uvedena v tabulce 18.

Tabulka 18 – SWOT analýza znalostních podmínek Organizace

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">• Organizační kultura umožňuje formální i neformální výměnu znalostí.• V Organizaci se nachází velmi mnoho implicitních znalostí, které se dají převést na znalosti explicitní.• Část znalostí, které se v Organizaci nachází, je kodifikována a písemně či elektronicky uchovávána.	<ul style="list-style-type: none">• Organizace nemá zavedený KM.• Není definována znalostní strategie.• V Organizaci neexistuje trh znalostí.• Neexistuje žádný organizovaný a centralizovaný znalostní sklad.• Efektivita využívání znalostí není zkoumána.
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none">• Organizace získává mnoho znalostí z vnějšího prostředí například prostřednictvím odborných školení.• Organizace přijímá do pracovního poměru kvalitní odborníky, kteří do Organizace přinášejí nové znalosti.	<ul style="list-style-type: none">• Mnoho znalostí se z Organizace definitivně ztrácí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců.• Znalosti přecházejí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců ke konkurenci.

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5.2 SWOT analýza ekonomické kompatibility

Tabulka 19 – SWOT analýza ekonomické kompatibility Organizace

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">• Organizace je finančně velmi stabilní. Dochází k pravidelnému a dlouhodobému navyšování zisku v průměru o 6 % za rok. Předpokládá se, že se tento trend udrží i v následujících letech.• Organizace má dostatek vlastních finančních prostředků pro implementaci KMS.	
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none">• Organizace má stabilní a silnou pozici na trhu.• Stálý přísun nových zákazníků.	<ul style="list-style-type: none">• V posledních letech dochází ke značným turbulencím ve vnějším prostředí (ekonomická a finanční krize).• Možný odliv klíčových zákazníků.• Na trhu je silná konkurence.• Nestabilní politické prostředí v ČR (neustálé změny v účetních a daňových zákonech atd.).

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5.3 SWOT analýza personální kompatibility

Tabulka 20 – SWOT analýza personální kompatibility Organizace

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • V Organizaci se nachází špičkoví specialisté a experti. • Loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli je na vysoké úrovni. • Zaměstnanci jsou ochotní si předávat své znalosti. • Motivace zaměstnanců je na dobré úrovni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nižší počítačová gramotnost zaměstnanců Organizace. • V Organizaci není definován pojem znalostní pracovník. • Pracovní základna není příliš stabilní, obzvláště na detašovaném pracovišti mimo Prahu. • IT oddělení není na profesionální úrovni. • V Organizaci se nenachází žádný pracovník, který by měl za úkol řízení znalostí (chybí CKO). • Vedoucí pracovníci nejsou o znalostním managementu příliš informováni.
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Nabídka pracovních sil na trhu práce je v současné době vysoká. • Organizace může nabídnout velmi dobré pracovní i finanční podmínky nově příchozím zaměstnancům. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod zaměstnanců způsobený nezvládnutím náročných pracovních povinností. • Odchod zaměstnanců způsobený odchodem na mateřskou dovolenou (v Organizaci je zastoupeno velmi malé procento mužů).

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5.4 SWOT analýza technicko-technologické kompatibility

Tabulka 21 – SWOT analýza technicko-technologické kompatibility Organizace

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">• HW prostředky, které se v Organizaci nacházejí, jsou na velmi dobré úrovni.• SW prostředky, které se v Organizaci nacházejí, jsou na velmi dobré úrovni.• Organizace má kvalitní ERP systém.	<ul style="list-style-type: none">• Zaměstnanci nevyužívají současné komunikační standardy (Instant Messaging, Skype atd.).• Zaměstnanci nevyužívají intranet.• Organizace nemá žádné SW řešení pro podporu KMS.• V Organizaci není provozován žádný znalostní systém.
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none">• Na trhu se nacházejí organizace, které jsou schopné dodat SW řešení pro podporu KMS.	<ul style="list-style-type: none">• Část IT služeb je zajišťována externí společnostmi, s čímž mohou být spojena určitá ohrožení (technici docházejí do Organizace jen dvakrát týdně atd.).• Organizace nemá vlastní webové stránky, které patří k základní prezentaci jakékoliv organizace.

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.6 NÁVRH STRATEGIE

V rámci návrhu strategie dochází k sestavení a naplnění podpůrných modelů, jejich vyhodnocení a sestavení variant strategií ze SWOT analýz.

4.4.6.1 Model volby vhodné znalostní strategie

V první fázi došlo k volbě vhodné znalostní strategie. Pro tuto volbu je použit model z kapitoly 4.2.3.2. Rozhodovací uzly a zvolené varianty rozhodnutí včetně komentáře k výběru varianty jsou popsány v tabulce 22, která vznikla na základě semi-strukturovaných osobních rozhovorů s vedením Organizace a pozorováním.

Tabulka 22 – Rozhodovací proces volby vhodné znalostní strategie

Rozhodovací uzel	Zvolená varianta rozhodnutí	Komentář
R1 Možnosti kodifikace znalostí v organizaci	V1 – U většiny znalostí je možná kodifikace metodou „od člověka k dokumentu“, vytváří se široké databáze.	V Organizaci je zřejmá snaha o kodifikaci všech znalostí do písemných (tištěných) či elektronických dokumentů. Vedení Organizace si uvědomuje přítomnost implicitních znalostí, ale důraz je kladen na explicitní znalosti a jejich kodifikaci.
R2 Charakter hlavní činnosti organizace	V4 – Individuální přístup k produktu i zákazníkovi na základě vytváření produktů šitých zákazníkovi na míru.	Důraz je kladen na individuální přístup ke všem klientům s co největší snahou uspokojit jejich individuální požadavky. Díky tomu vzniká značně individuální produkt. Individuálním přístupem ke klientům se Organizace odlišuje od konkurence.
R3 Opakovaná využitelnost znalostí	V5 – Znalosti jsou obvykle používány opakovaně.	V Organizaci se nachází velmi mnoho znalostí, které jsou využívány opakovaně. Určité postupy a přístupy k zákazníkům jsou stále stejné. Mezi opakující se znalosti patří znalosti daňových a účetních zákonů a jejich aplikace. Poradenské služby Organizace jsou součástí báze znalostí, která se v Organizaci nachází.
R4 Typologie pracovníků, kteří se znalostmi pracují	V8 – Organizace vyhledává experty. Experti jsou pro organizaci důležití vzhledem k její hlavní činnosti.	Znalostní pracovníci jsou specialisté či experti, kteří přímo komunikují s klienty. V Organizaci nedochází k dolování znalostí či generování znalostí z databází. Tento rozhodovací uzel je pro Organizaci nejvíce sporný vzhledem k plánování využití dataminingu a dalších obdobných technologií v budoucnosti, ale na výslednou volbu strategie již nemá vliv.

Zdroj: vlastní zpracování

Z vybraných variant u rozhodovacích uzlů (V1 → V4 → V5 → V8) vyplývá využití strategie S3, neboli kombinace kodifikační a personalizační strategie, kdy kodifikační strategie představuje hlavní strategii a personalizační strategie strategii doplňkovou.

4.4.6.2 Rozhodnutí o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS

Rozhodnutí o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS je realizováno na základě modelu uvedeného v kapitole 4.2.3.3. Rozhodovací uzly, varianty rozhodnutí a komentáře k výběru rozhodnutí jsou uvedeny v tabulce 23. Proces rozhodování byl konzultován s vedením Organizace.

Tabulka 23 – Rozhodovací proces o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS

Rozhodovací uzel	Zvolená varianta rozhodnutí	Komentář
R1 Je postačující integrace stávajících komponent například prostřednictvím intranetu?	NE	V Organizaci se nenachází plně funkční intranet a rovněž stávající komponenty nejsou dostatečné.
R2 Je pro KMS postačující standardní SW?	NE	Na základě průzkumu trhu s dostupným SW nebylo nalezeno uspokojivé řešení.
R3 Bude stačit, když se nakoupený SW přizpůsobí?	NE	V současnosti používá Organizace relativně propracovaný informační systém, který se však nehodí pro uchovávání znalostí. Předělání stávajícího SW by bylo značně složité a nákladné.
R4 Dokáže organizace vyvinout KMS výhradně vlastními prostředky?	NE	IT oddělení Organizace nedisponuje takovými experty, kteří by dokázali vyvinout originální technologii zavádění KMS vlastními prostředky.
R5 Dokáže organizace navrhnout vlastní řešení bez realizace externí společností?	NE	Organizace nedokáže vyvinout a realizovat technologii zavádění KMS výhradně využitím vlastních zdrojů vzhledem k nepřítomnosti technických expertů, kteří by měli se zaváděním KMS zkušenosti. Jediný expert na KMS, který se v Organizaci nachází, je vybraný CKO. Vzhledem k náročnosti vývoje SW pro podporu KMS není možné tento úkol svěřit výhradně CKO.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě rozhodování o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS byla vybrána strategie S6 – Návrh vlastního řešení a jeho realizace externí společností. Na výběr externí společnosti bude vypsáno výběrové řízení. Spolupracující osobou bude vybraný CKO.

4.4.6.3 Rozhodnutí o stupni integrace KMS

Pro rozhodnutí o stupni integrace KMS byl využit rozhodovací model vycházející ze hry proti neinteligentnímu protihráči. Model je konstruovaný na základě odhadu souhrnného zisku v následujících pěti letech. V současné době vykazuje společnost čistý zisk v přibližné hodnotě 14 000 000 Kč a relativně dlouhodobě stabilní průměrný 6% nárůst zisku. V loňském roce, tj. v roce 2010, byl nárůst dokonce 23 %, což bylo způsobeno

rozsáhlými investicemi v roce 2009. Vedení Organizace předpokládá návrat k hodnotám okolo 6 %. Vyčíslení přínosu zavedení KMS je založeno na navýšení hodnot průměrného růstu zisku.

Byly vytvořeny čtyři alternativy rozhodnutí:

1. úplná integrace;
2. střední stupeň integrace;
3. nízký stupeň integrace;
4. žádná integrace.

Úplná integrace znamená maximální možné využití všech principů znalostního managementu, což je spojeno s využíváním vysoce profesionálního SW, který je organizaci šitý na míru, znalostní pracovníci jsou řádně zaškoleni a v důsledku tlaku na co nejvyšší kvalitu systému je pro rozvoj a odměňování CKO vyhrazena poměrně velká část finančních prostředků. Tento stupeň integrace má nejvyšší počáteční náklady a mzdové náklady.

Střední stupeň integrace předpokládá, že principy znalostního managementu jsou využívány v co největší míře, avšak s ohledem na přidělené finanční prostředky, které jsou na nižší úrovni než u úplné integrace.

Nízký stupeň integrace představuje nejnižší prostředky v rámci počátečních a mzdových nákladů.

Žádná integrace znamená, že KMS nebude vůbec integrován. V tomto případě není započítána většina nákladů, které by byly s integrací spojeny. Jediným nákladem jsou mzdové náklady pro CKO za jeho práci na tomto projektu.

Základním předpokladem je, že čím je vyšší stupeň integrace KMS, tím je znalostní management efektivnější. Byly stanoveny koeficienty přínosu integrace (1; 0,5; 0,1; 0). V modelu jsou tyto koeficienty chápány jako volitelné parametry. Koeficient přínosu úplné integrace, který je v tomto případě roven jedné, lze chápat tak, že předpokládaný přínos ve formě procentuálního nárůstu zisku, ke kterému dochází vlivem integrace KMS, je v plném rozsahu. U střední integrace dochází k redukcí na polovinu, u malé integrace na desetinu a u žádné integrace se nepředpokládá žádný přírůstek.

V modelu je rovněž zohledněna dynamika růstu navýšení zisku z KMS. Předpokládá se, že v prvním roce zavedení (2011) nebude nárůst tak veliký jako v roce 2015, kdy bude celý systém plně funkční a dostatečně etablovaný v rámci Organizace. Tyto parametry jsou rovněž volitelné a v modelu byly stanoveny na hodnoty (1; 1,2; 1,2; 1,6; 1,6) pro roky 2011 až 2015. Principiálně koeficienty fungují stejně jako v případě koeficientů přínosu integrace.

Dalším volitelným parametrem v modelu je předpokládaný nárůst zisku. V každém roce je možné zvolit libovolnou hodnotu. Na základě rozhovorů s manažery Organizace byla sestavena následující tabulka 24.

Tabulka 24 – Odhad předpokládaného nárůstu zisku

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Předpokládaný nárůst zisku	8 %	4 %	8 %	7 %	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

V navržených odhadech dochází k výkyvům vzhledem k předpokládaným investicím Organizace. Za tohoto předpokladu bez integrace KMS by Organizace měla v následujících pěti letech vygenerovat souhrnný zisk v hodnotě 85 300 000 Kč (s matematickým zaokrouhlením na statisíce Kč).

Stavy okolností vycházejí z předpokládaných přínosů na straně dodavatelů, odběratelů a vnitřního přínosu pro činnost Organizace. Ve všech případech dochází k rozdělení na malý a velký přínos a byly stanoveny pravděpodobnosti výskytu jednotlivých stavů, které zachycuje tabulka 25. V této tabulce jsou rovněž uvedeny váhy jednotlivých přínosů, tj. jejich podíl na celkovém nárůstu zisku. Od vah jsou odvozena dílčí procenta nárůstu zisku v důsledku integrace KMS. Za předpokladu míry všech přínosů na úrovni malý se předpokládá souhrnný přínos 1 %, naopak za předpokladu dosažení úrovně u všech přínosů na stupni velký, se předpokládá nárůst v hodnotě 4 %. Zde nejsou započítány vlivy zvoleného stupně integrace a dynamiky růstu navýšení zisku z KMS. Pravděpodobnosti výskytu dílčích stavů okolností, procentuální nárůst zisku způsobený integrací KMS a váhy přínosů jsou volitelné parametry modelu.

Tabulka 25 – Pravděpodobnosti výskytu jednotlivých stavů okolností

Přínos	Přínos na straně dodavatelů		Přínos na straně odběratelů		Vnitřní přínos pro činnost organizace	
	Malý	Velký	Malý	Velký	Malý	Velký
Míra přínosu						
Pravděpodobnost výskytu	0,6	0,4	0,4	0,6	0,2	0,8
Váha přínosu	0,143		0,286		0,571	
Míra přínosu (%)	0,14 %	0,57 %	0,29 %	1,14 %	0,57 %	2,29 %

Zdroj: vlastní zpracování

Kombinací dílčích stavů okolností jsou vytvořeny všechny stavy okolností v rozhodovacím modelu. Těchto stavů okolností je osm. Přiřazení pravděpodobností dílčím stavům okolností umožňuje sestavení vektoru rizika a výpočet očekávané hodnoty výplaty (EMV).

Tabulka 26 obsahuje očekávané hodnoty výplat všech alternativ rozhodnutí, od kterých jsou odečteny předpokládané náklady spojené s integrací a realizací KMS. Náklady jsou volitelný parametr modelu a jsou rozděleny do tří kategorií:

1. **Počáteční náklady** vycházejí z odhadu ceny integrace KMS. Tento odhad vychází z ceny integrace současného informačního systému Organizace. Náklady jsou závislé na stupni integrace KMS. Čím je stupeň nižší, tím nižší jsou počáteční náklady.
2. **Mzdové náklady** jsou souhrnným odhadem nákladů v budoucích pěti letech na odměňování pracovníka na pozici CKO.
3. **Náklady na provoz** jsou za předpokladu integrace KMS fixní a souhrnné pro následujících 5 let. Mezi náklady na provoz jsou počítány např. servisní poplatky za SW od dodavatelské společnosti.

Veškeré náklady byly odhadnuty na základě rozhovorů s experty a s managementem Organizace.

Dále tabulka 26 obsahuje čistý zisk, na základě kterého jsou všechny alternativy rozhodnutí porovnány. Hodnoty jsou zaokrouhleny matematicky na statisíce Kč.

Tabulka 26 – Srovnání alternativ rozhodnutí

Stav okolností	Očekávaná hodnota výplaty (EMV)	Počáteční náklady	Mzdové náklady	Náklady na provoz	Čistý zisk
Úplná integrace	95 100 000 Kč	1 200 000 Kč	7 500 000 Kč	500 000 Kč	85 900 000 Kč
Střední stupeň integrace	90 100 000 Kč	800 000 Kč	5 000 000 Kč	500 000 Kč	83 800 000 Kč
Nízký stupeň integrace	86 200 000 Kč	400 000 Kč	3 500 000 Kč	500 000 Kč	81 800 000 Kč
Žádná integrace	85 300 000 Kč	0 Kč	300 000 Kč	0 Kč	85 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledných hodnot vyplývá, že by se Organizace měla soustředit na alternativu rozhodnutí úplné integrace, která přináší nejvyšší čistý zisk. Tento akumulovaný zisk není příliš vysoký v porovnání s druhou nejlepší variantou rozhodnutí – rozdíl mezi úplnou integrací a žádnou integrací má hodnotu zhruba 900 000 Kč, ale z hlediska dosaženého výsledku modelu je důležité zohlednit i generování zisku v krátkém časovém období. V delším časovém období by mělo dojít k navýšení přínosu implementace KMS. Zároveň je důležité si uvědomit, že rozhodování o stupni integrace je pouze jeden z podpůrných modelů, který přináší dílčí výsledek. Při srovnání alternativ středního stupně integrace a žádné integrace vychází v porovnání lépe žádná integrace, ale s přihlédnutím k delšímu časovému horizontu (déle než 5 let) lze o středním stupni integrace také uvažovat. O nízkém stupni integrace nemá význam vzhledem k dosaženým výsledkům vůbec uvažovat.

Pro srovnání byly vygenerovány i výsledné hodnoty modelu při rozhodování za nejistoty. Bylo aplikováno Hurwiczovo a Laplaceovo pravidlo. U Laplaceova pravidla vychází jako nejlepší alternativa KMS neintegrovat. Rozdíl mezi žádnou integrací a druhou nejlepší alternativou, což je úplná integrace, je v čistém zisku vyčíslen na 900 000 Kč (zokrouhleno matematicky na statisíce Kč).

Výsledky získané pomocí Hurwiczova pravidla jsou značně rozdílné v závislosti na hodnotě optimisticko-pesimistického indexu (t). V intervalu $t \in \langle 0; 0,58135 \rangle$ vychází

nejlépe alternativa žádný stupeň integrace nezavádět. Pro $t \in (0,58135;1)$ je nejlepší alternativou úplná integrace KMS. Z toho lze vyvodit, že pokud bude rozhodovat alespoň částečný optimista, měl by se vždy rozhodnout pro integraci v úplném rozsahu. S rostoucí mírou optimismu je postupně výhodnější než žádná integrace i střední stupeň integrace KMS. Hodnoty optimisticko-pesimistického indexu byly matematicky zaokrouhleny na 5 desetinných míst.

Rozhodování za jistoty není v modelu uvažováno, jelikož není možné přesně odhadnout, jaký stav okolností v budoucnosti nastane.

Celý model, zpracovaný v programu MS Excel, je k dispozici na přiloženém CD v souboru DP_Fejfar_Priloha_8.xlsx. Volitelné parametry jsou označeny jako fialové buňky, dílčí výsledky jsou označeny žlutě a konečné výsledky zeleně.

4.4.6.4 Souhrnné vyhodnocení podpůrných modelů

Vyhodnocení podpůrných modelů musí probíhat dvojím způsobem:

1. Samostatné průběžné vyhodnocení modelů. Je důležité vzhledem k tomu, že některé modely čerpají z výsledků modelů předcházejících. Např. proces rozhodování o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS přímo ovlivňuje sestavení a kvantifikaci nákladových proměnných v modelu rozhodování o stupni integrace KMS. Samostatné průběžné vyhodnocení modelů bylo realizováno výše u příslušných modelů.
2. Souhrnné vyhodnocení všech modelů. Výsledky všech modelů jsou interpretovány společně s ohledem na synergický efekt souhrnného vyhodnocení. Zároveň dochází k zaměření se na konzistenci všech dosažených výsledků. Výsledky dílčích modelů si nesmí odporovat.

V této fázi metodiky se Organizace zaměřila na souhrnné vyhodnocení všech modelů. Proběhla interpretace výsledků a nebyly odhaleny žádné nekonzistence v dosažených dílčích výsledcích.

4.4.6.5 Sestavení variant strategií ze SWOT analýz

Kombinací dílčích SWOT analýz a sumarizací jejich výsledků byly generovány alternativy strategií, které se vztahují k implementaci KMS a jeho využívání znalostními pracovníky. Alternativy strategií jsou dále označovány zkratkami tak, jak byly generovány, tzn. z jakých kombinací silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení vznikly.

WO strategie „HLEDÁNÍ“, zkonstruované ze slabých stránek a příležitostí, jsou uvedeny v tabulce 27. Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí (jedné i více současně).

Tabulka 27 – WO strategie „HLEDÁNÍ“

Slabá stránka (W)	Příležitost (O)	WO strategie
W1. IT oddělení není na profesionální úrovni. W2. V Organizaci se nenachází žádný pracovník, který by měl za úkol řízení znalostí (chybí CKO). W3. Organizace nemá žádný SW pro podporu řízení znalostí.	O1. Na trhu se nacházejí organizace, které jsou schopné dodat SW řešení pro podporu KMS. O2. Nabídka pracovních sil na trhu práce je v současné době vysoká. O3. Organizace může nabídnout velmi dobré pracovní i finanční podmínky nově příchozím zaměstnancům. O4. V Organizaci se nachází špičkoví specialisté a experti.	W1O1 Vzhledem k nízké profesionalitě IT oddělení by se Organizace měla zaměřit na nákup SW řešení pro podporu KMS od externí společnosti. IT oddělení by mělo být schopné SW řešení pro podporu KMS provozovat a řešit drobné uživatelské problémy. Z tohoto důvodu je nutné zaměstnance IT oddělení řádně vyškolit.
		W2O2 - W2O3 - W2O4 Vzhledem k současnému stavu na trhu práce si může Organizace vybírat z dobře kvalifikovaných uchazečů a zároveň může vyvíjet tlak na snížení mzdových nákladů spojených s přijetím CKO. Na pozici CKO se mohou hlásit i interní zaměstnanci Organizace, kteří splňují kritéria výběru.
		W3O1 SW řešení pro podporu KMS může být dodáno externí společností, není třeba ho vyvíjet vlastními prostředky.

Zdroj: vlastní zpracování

SO strategie „VYUŽITÍ“, zkonstruované ze silných stránek a příležitostí, jsou uvedeny v tabulce 28. Tyto strategie využívají silných stránek Organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.

Tabulka 28 - SO strategie „VYUŽITÍ“

Silná stránka (S)	Příležitost (O)	SO strategie
<p>S1. Část znalostí, které se v Organizaci nachází, je kodifikována a písemně (v tištěné podobě) či elektronicky uchovávána.</p> <p>S2. Organizace má dostatek vlastních finančních prostředků pro implementaci KMS.</p> <p>S3. Organizace má kvalitní ERP systém.</p>	<p>O1. Organizace získává mnoho znalostí z vnějšího prostředí například prostřednictvím odborných školení.</p> <p>O2. Organizace přijímá do pracovního poměru kvalitní odborníky, kteří do Organizace přinášejí nové znalosti.</p> <p>O3. Na trhu se nacházejí organizace, které jsou schopné dodat SW řešení pro podporu KMS.</p>	<p>S1O1 Je nutné provést revizi současných znalostí a zaměřit se pouze na taková odborná školení, která Organizaci přinesou nové potřebné znalosti.</p>
		<p>S1O2 Orientace v novém pracovním prostředí je pro nově příchozí zaměstnance jednodušší, pokud mohou čerpat z kodifikovaných a uchovávaných znalostí. Zároveň nově příchozí zaměstnanci přinášejí do Organizace nové znalosti.</p>
		<p>S2O3 Organizace má dostatečné finanční prostředky na koupi SW řešení pro podporu KMS od externí společnosti.</p>
		<p>S3O3 SW řešení pro podporu KMS by mělo být na obdobné úrovni, jako je ERP systém (ovladatelnost, jednoduchost atd.). Rovněž je možné vyjednávat s dodavatelem ERP systému o možné spolupráci na SW řešení pro podporu KMS. Vzhledem k dobrým obchodním vztahům lze předpokládat vzájemnou spokojenost.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

WT strategie „VYHÝBÁNÍ“, zkonstruované ze slabých stránek a ohrožení, jsou uvedeny v tabulce 29. Tyto strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení zvenčí (jednomu i více současně).

Tabulka 29 - WT strategie „VYHÝBÁNÍ“

Slabá stránka (W)	Ohrožení (T)	WT strategie
<p>W1. Organizace nemá zavedený KM.</p> <p>W2. Neexistuje žádný organizovaný a centralizovaný znalostní sklad.</p> <p>W3. Nižší počítačová gramotnost zaměstnanců Organizace.</p> <p>W4. Zaměstnanci nevyužívají současné komunikační standardy (Instant Messaging, Skype atd.).</p>	T1. Mnoho znalostí se z Organizace definitivně ztrácí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců.	W1T1 Mnoho znalostí se z Organizace ztrácí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců. Lze tomu zamezit implementací KM.
	T2. Znalosti přecházejí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců ke konkurenci.	W2T2 – W2T3 – W2T4 Znalosti, které odcházející zaměstnanci nepředávají, nekodifikují nebo neukládají do jednotného znalostního skladu, se buď z Organizace ztrácejí definitivně, nebo je velmi těžké je dohledat. Tento problém může vyřešit zavedení centralizovaného znalostního skladu.
	T3. Odchod zaměstnanců způsobený nezvládnutím náročných pracovních povinností.	W1T5 Zavedení KM vede ke zvýšení konkurenceschopnosti Organizace.
	T4. Odchod zaměstnanců způsobený odchodem na mateřskou dovolenou (v Organizaci je zastoupeno velmi malé procento mužů).	W3T6 Externí organizace, která zajišťuje pro Organizaci IT služby, by měla zároveň zaměstnance školit. Je třeba zajistit, aby využívání SW řešení pro podporu KMS nebylo negativně ovlivněno základní počítačovou negramotností zaměstnanců.
	T5. Konkurence má silnou pozici na trhu.	W4T4 Odlivu implicitních a tacitních znalostí, které si z Organizace odnáší uvolněním zaměstnanci, lze zabránit zajištěním kontinuity znalostí.
	T6. Část IT služeb je zajišťována externí společnostmi, s čímž mohou být spojena určitá ohrožení (technici docházejí do Organizace jen dvakrát týdně atd.).	

Zdroj: vlastní zpracování

ST strategie „KONFRONTACE“, zkonstruované ze silných stránek a ohrožení, jsou uvedeny v tabulce 30. Tyto strategie jsou možné tehdy, je-li Organizace dost silná na přímou konfrontaci s ohrožením (jedním i více současně).

Tabulka 30 - ST strategie „KONFRONTACE“

Silná stránka (S)	Ohrožení (T)	ST strategie
<p>S1. Organizační kultura umožňuje neformální i formální výměnu znalostí.</p> <p>S2. V Organizaci se nachází velmi mnoho implicitních znalostí, které se dají převést na znalosti explicitní.</p> <p>S3. Loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli je na vysoké úrovni.</p> <p>S4. V Organizaci se nachází špičkoví specialisté a experti.</p>	T1. Mnoho znalostí se z Organizace definitivně ztrácí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců.	S1T1 Organizační kultura musí být posilována tak, aby docházelo ke sdílení znalostí a tím i k minimalizaci ztrát znalostí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců.
	T2. Znalosti přecházejí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců ke konkurenci.	S2T2 – S2T3 – S2T4 Musí být vytvářen tlak na externalizaci znalostí do explicitní formy, aby nedocházelo ke ztrátám znalostí prostřednictvím odcházejících zaměstnanců.
	T3. Odchod zaměstnanců způsobený nezvládnutím náročných pracovních povinností.	S3T2 Loajalita zaměstnanců by měla být posilována (např. formou participace) tak, aby nepředávali své znalosti týkající se Organizace konkurenci.
	T4. Odchod zaměstnanců způsobený odchodem na mateřskou dovolenou (v Organizaci je zastoupeno velmi malé procento mužů).	S4T5 Znalosti špičkových specialistů a expertů a jejich řízení prostřednictvím KM musí vést ke zvýšení konkurenceschopnosti Organizace.
	T5. Na trhu je silná konkurence.	

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.7 VÝBĚR STRATEGIE

Při výběru vhodné strategie implementace KMS dochází k agregaci všech dosažených výsledků.

4.4.7.1 Návrh vhodné strategie implementace KMS

Pro rozhodnutí o volbě vhodné implementace KMS je navržena následující strategie:

1. Organizace by měla uplatňovat kombinaci kodifikační a personalizační znalostní strategie. Kodifikační znalostní strategie představuje hlavní strategii a personalizační znalostní strategie doplňkovou strategii.
2. Organizace by si měla navrhnout vlastní SW řešení pro podporu KMS, ale realizace by měla být provedena externí společností.
3. Organizace by se měla zaměřit na úplnou integraci KMS.
4. Doporučuje se zapracování jednotlivých strategií vzniklých z dílčích SWOT analýz.

4.4.7.2 Posouzení navržené strategie

Dochází k posouzení navržené strategie. Posouzení je založené na úplné interpretaci výsledků dílčích modelů a diskutování dosažených závěrů vedením Organizace s CKO. Na základě posouzení navrhované strategie dochází ke konečnému rozhodnutí o implementaci KMS.

5 ZÁVĚR

5.1 PLNĚNÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Problematika rozhodování o implementaci znalostního managementu byla vybrána jako téma disertační práce pro svoji aktuálnost. Na začátku vlastní vědecké práce byla položena výzkumná otázka: *Jaká metodika se v praxi využívá pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu?*

Na základě provedeného výzkumu byla zodpovězena výzkumná otázka. Byly potvrzeny závěry, které vyplynuly z analýzy sekundárních zdrojů dat, tzn. organizace v praxi nemají zformulovanou metodiku volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu. Hlavní cíl a dílčí cíle disertační práce byly formulovány na základě této skutečnosti.

Hlavním cílem disertační práce byl návrh metodiky pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu, který byl zpracován na systémových základech v teoretické rovině s využitím podkladů vyplývajících z provedeného výzkumu.

V průběhu výzkumu byly použity metody analýzy a syntézy, indukce a dedukce, srovnávací analýza, abstrakce, myšlenkové mapy, modelování, expertizní metoda jednotlivého dotazování expertů a agregace. Za účelem získání podkladů a ověření přijatých závěrů byly použity následující techniky sběru dat: analýza dokumentů, semi-strukturované osobní rozhovory, nestrukturované osobní rozhovory, skupinová diskuse, rozhovory s experty a pozorování.

Jelikož volba názvu práce předcházela realizovanému výzkumu, bylo v jeho průběhu nutné s rostoucí mírou poznání přesně vymezit termíny znalostní management, znalostní strategie, systém znalostního managementu, implementace systému znalostního managementu a volba vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.

Hlavní cíl byl naplňován za pomoci dílčích, postupových cílů. Dílčí cíle disertační práce zahrnovaly identifikaci procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu, vymezení vztahů mezi atributy rozhodovacího procesu a modelem daného rozhodovacího procesu, sestavení modelu procesu rozhodování o volbě

vhodné strategie implementace systému znalostního managementu, odvození metodiky z daného modelu rozhodovacího procesu a vytvoření případové studie.

U prvního dílčího cíle práce - identifikace procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu - došlo k identifikaci dílčích komponent procesu rozhodování a ke konfiguraci systémového přístupu k procesu rozhodování. Zároveň byla stanovena důležitost jednotlivých atributů.

Druhým dílčím cílem práce bylo vymezení vztahů mezi atributy rozhodovacího procesu a modelem daného rozhodovacího procesu. K tomuto vymezení došlo na základě zhodnocení důležitosti atributů mezi procesem rozhodování a modelem. Zároveň byla provedena projekce všech atributů procesu rozhodování do modelování.

Třetí dílčí cíl práce - sestavení modelu procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu - byl naplněn stanovením klíčových faktorů, které tento proces ovlivňují, jejich analýzou; návrhem konstrukce podpůrných modelů včetně jejich naplnění relevantními daty a metodik řešení; návrhem způsobu agregace získaných výsledků.

V rámci naplnění čtvrtého dílčího cíle práce došlo k odvození požadované metodiky z daného modelu procesu rozhodování.

Využití navržené metodiky bylo ukázáno na případové studii, jejíž tvorba představovala pátý dílčí cíl práce.

5.2 VĚDECKÝ PŘÍNOS PRÁCE

Vědecký přínos disertační práce spočívá v identifikaci problému absence metodiky pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu. Předkládaným řešením tohoto problému je návrh metodiky pro volbu vhodné strategie implementace systému znalostního managementu, který byl zpracován na systémových základech v teoretické rovině s využitím podkladů vyplývajících z provedeného výzkumu (analýza primárních a sekundárních zdrojů dat, semi-strukturované osobní rozhovory, nestrukturované osobní rozhovory, skupinová diskuse, rozhovory s experty a pozorování).

Konkrétní vědecké přínosy disertační práce zahrnují:

- identifikaci procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu;
- konfiguraci systémového přístupu k procesu rozhodování a zavádění znalostního managementu;
- vymezení vztahů mezi atributy rozhodovacího procesu a modelu procesu rozhodování;
- konstrukci modelu procesu rozhodování o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu;
- identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících rozhodnutí o implementaci znalostního managementu;
- návrh dílčích modelů a aplikaci metod z teorie rozhodování v modelu procesu rozhodování;
- navržení metodického postupu rozhodnutí o volbě vhodné strategie implementace systému znalostního managementu;
- příklad využití navržené metodiky na případové studii vytvořené v podmínkách konkrétní organizace.

5.3 PRAKTICKÝ PŘÍNOS PRÁCE

Disertační práce se zabývá problematikou, která je v současné době velice aktuální. Dotýká se všech organizací, které uvažují o zavedení znalostního managementu. Na základě analýzy primárních a sekundárních dat bylo zjištěno, že neexistuje ucelená metodika volby vhodné strategie implementace systému znalostního managementu. Předkládaná práce tuto metodiku navrhuje. Praktickým přínosem disertační práce je vytvoření metodiky pro potřeby znalostního managementu v praxi a ukázka jejího využití na případové studii vycházející z modelové aplikace v podmínkách konkrétní organizace.

6 SEZNAM LITERATURY

- BARTÁK, J. 2006. *Skryté bohatství firmy*. Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- BEAZLEY, H., BOENISCH, J., HARDEN, D. 2002. *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. New York : John Wiley & Sons, 2002. ISBN 978-0-471-21906-4.
- BROŽOVÁ, H., ŠUBRT, T. 2006. Knowledge creation in OR/MS modeling process. *Scientia Agriculturae Bohemica*. 2006, vol. 37. ISSN 1211-3174.
- BUREŠ, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- COLLISON, CH., PARCELL, G. 2005. *Knowledge management*. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- DISMAN, M. 1993. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-822-9.
- DÖMEOVÁ, L., HOUŠKA, M., HOUŠKOVÁ BERÁNKOVÁ, M. 2008. *Systems Approach to Knowledge Modelling*. Hradec Králové : Graphical Studio Olga Čermáková, 2008. ISBN 978-80-86703-30-5.
- DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1338-1.
- DUDORKIN, J. 1995. *Systémové inženýrství a rozhodování*. Praha : České vysoké učení technické, 1995. ISBN 80-01-01329-4.
- EUCKER, T. 2007. Understanding the impact of tacit knowledge loss. *Knowledge Management Review*. 2007, vol. 10, no. 2, p. 10-13.
- FIALA, P. 2006. *Modely a metody rozhodování*. Praha : Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-0622-X.
- FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. 2003. *Manažerské rozhodování*. Praha : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. 2010. *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. Praha : Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- GROFF, T. R., JONES, T. P. 2003. *Introduction to Knowledge Management*. Burlington : Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-7728-7.

- GROS, I. 2003. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0421-8.
- HABR, J., VEPŘEK, J. 1986. *Systémová analýza a syntéza: zdokonalování a projektování systémů*. Praha : SNTL, 1986.
- HANSEN, M. T., NOHRIA, N., TIERNEY, T. 1999. What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. 1999, March-April, p. 106-116.
- HENDL, J. 2008. *Kvalitativní výzkum*. Praha : Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HORALÍKOVÁ, M. 2006. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2006. ISBN 80-213-1585-7.
- HRON, J. 1997. *Teorie řízení*. Praha : ČZU, 1997. ISBN 80-213-0364-6.
- CHECKLAND, P. B. 1981. *Systems Thinking, Systems Practice*. New York : John Wiley & Sons, 1981. ISBN 0-471-27911-0.
- JABLONSKÝ, J. 2002. *Operační výzkum: Kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha : Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-23-1.
- JANČAROVÁ, V., ROSICKÝ, A. 1992. *Úvod do systémových věd*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 8070797347.
- JANÍČEK, P. 2002. Systémová metodologie. In *Sborník konference SYSTE 02*. Plzeň : EVIDA, 2002. s. 57-85. ISBN 80-86596-06-0.
- KOŽMIŇSKI, A. I. 1975. *Systémové řízení*. Praha : Institut řízení, 1975.
- KIM, Y. G., YU, S. H., LEE, J. H. 2003. Knowledge Strategy Planning: Methodology and Case. *Expert Systems with Applications*. 2003, vol. 24, no. 3, p. 295-307.
- LANDA, O., SAGAN, V. 1989. *Prognózy a řízení rozvojových procesů*. Praha – Ostrava : KV KVŘ ČSVTS, 1989.
- MARAKAS, G. M. 2003. *Decision support systems*. New Jersey : Pearson Education, 2003. ISBN 0-13-092206-4.
- MECKLENBERG, S., DEERING, A., SHARP, D. 1999. Knowledge management: a secret engine of corporate growth. *Executive Agenda*. 1999, vol. 2, p. 5-15.
- MEDZIHORSKÝ, Š., MEDZIHORSKÁ, J. 2007. *Uplatnění psychických a asociálních faktorů v managementu rozvoje znalostních organizací*. Praha : Podnikatelský institut PYRAMIDA, 2007.
- MLÁDKOVÁ, L. 2004. *Management znalostí v praxi*. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.

- MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
- NEILSON, R. E. 2001. Knowledge Management and the Role of the CKO. In BARQUIN, R. C., BENNET, A., REMEZ, S. G. (editors). *Knowledge Management: A Catalyst for Electronic Government*. Vienna, Virginia : Management Concepts, 2001, p. 317-334. ISBN 1-56726-129-9.
- NICKOLS, F. W. 2000. The knowledge in knowledge management. In CORTADA, J. W.; WOODS, J. A. (editors). *The knowledge management yearbook 2000-2001*. Boston, MA : Butterworth-Heinemann, 2000, p. 12-21. ISBN 0-7506-7258-7.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press: 1995.
- NONAKA, I., TOYAMA, R., KONNO, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*. 2000, vol. 33, no. 1, p. 5-34.
- POLANYI, M. 1966. *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul: 1966.
- PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. 2000. *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*. New York : John Willey and Sons, 2000. ISBN 0-471-99768-4.
- SCHAIK, F. D. J., VAN. 1988. *Effectiveness of decision support systems*. Delft : Delft University Press, 1988. ISBN 90-6275-515-1.
- SIMON, H. 1960. *The New Science of Management Decision*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1960. ISBN 0136161367.
- SKALKOVÁ, J., a kol. 1983. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. Praha : SPN, 1983.
- SKYTTNER, L. 2005. *General Systems Theory. Problems, Perspectives, Practice*. Singapore : World Scientific Publishing, 2005. ISBN 981-256-389-X.
- SLÁDEČEK, M. 2006. Řízení znalostí v praxi. *Moderní řízení*. 2006, 6, s. 8-10.
- STAM, CH. D. 2009. *Knowledge and the Ageing Employee: A Research Agenda*. Haarlem : Centre for Research in Intellectual Capital, INHOLLAND University of Applied Sciences, 2009.
- ŠULC, O. 1976. *Abeceda prognostiky*. Praha : SNTL, 1976. Typové číslo L31-E1-IV-31/32010.

- TICHÁ, I., HRON, J. 2006. *Strategický management*. Praha : PEF ČZU, 2006. ISBN 80-213-0922-9.
- TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- TIWANA, A. 2000. *The Knowledge Management Toolkit*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-012853-8.
- VEBER, J. a kol. 2000. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- WEINBERG, G. M. 2001. *An Introduction to General Systems Thinking (Silver Anniversary Edition)*. New York : Dorset House Publishing, 2001. ISBN 0-932633-49-8.
- WIIG, K. 1999. Introducing Knowledge Management into the Enterprise. In LIEBOWITZ, J. (editor). *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton, FL : CRC Press, 1999, p. 119-158. ISBN 0-8493-0238-2.

6.1 INTERNETOVÉ ZDROJE

ANTOŠOVÁ, M. 2007. Co podnik očekává od manažera znalostí. *Moderní řízení* [online]. 2007, no. 6, [cit. 2011-01-01]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326760-co-podnik-ocekava-od-manazera-znalosti>>.

BAŤHOVÁ, B. *Různá pojetí organizace*. [online]. 2007 [cit. 2011-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://bbathova.webpark.cz/organizace.htm>>.

CONSONNI, C. 2002. *Practical Knowledge Management to support Front-line Decision making in SMEs (KNOW IT)* [online]. 2002, 14. 3. 2007 [cit. 2010-10-20]. ITS Projects. Dostupné z WWW: <<http://cordis.europa.eu/>>.

COVIELLO, A. *et al.* 2002. *Standardised KM Implementation Approach* [online]. 2002. 88 p. European KM Forum. IST Project No 2000–26393. Dostupné z WWW: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Standardised_KM_Implementation.pdf>.

DLOUHÝ, V. 2009. Osobnost informačního profesionála v prostředí znalostního managementu. *Inflow : Information Journal* [online]. 2009, vol. 2, no. 2, [cit. 2011-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.inflow.cz/osobnost-informacniho-profesionala-v%C2%A0prostredi-znalostniho-managementu>>. ISSN 1802-9736.

KATOLICKÝ, A. 2008. *Knowledge Management* [online]. [cit. 2008-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.volny.cz/akatolicky/KM_cek1.htm>.

PSTRUŽINA, K. 2002. *Atlas filosofie vědy* [online]. 2002 [cit. 2010-08-04]. Dostupné z WWW: <<http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/atlas3.htm>>.

URBAN, J. 2006. Znalostní pracovníky je třeba řídit odlišně. *Moderní řízení* [online]. 2006, no. 6, [cit. 2010-01-11]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18617450-znalostni-pracovniky-je-treba-ridit-odlisne>>.

6.2 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Průměrné počty dosažených bodů jednotlivých uchazečů v dílčích kritériích.....	129
---	-----

6.3 SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1 – Explicitní, implicitní a tacitní znalosti.....	13
Schéma 2 – Základní osobnostní atributy CKO	20
Schéma 3 - Anthonyho taxonomie.....	23
Schéma 4 – SECI model	28
Schéma 5 – Fáze zavádění znalostního managementu v metodice A. Tiwany	31
Schéma 6 – Metodika P ² – KPS.....	33
Schéma 7 – Dvě úrovně metodiky Standardized KM Implementation.....	35
Schéma 8 – APQC Road Map.....	36
Schéma 9 – Postup zavádění znalostního managementu dle metodiky KM-Beat-It	38
Schéma 10 - Simonův model řešení problému	47
Schéma 11 - Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení.....	50
Schéma 12 - Model rozhodovacího procesu volby vhodné strategie implementace KMS.....	85
Schéma 13 – Proces formulace podnikové a znalostní strategie.....	89
Schéma 14 - Rozhodovací strom volby znalostní strategie.....	109
Schéma 15 - Rozhodovací strom výběru vhodné technologie zavádění KMS	113
Schéma 16 – Odvozovací mechanismus konkrétních strategií z dílčích SWOT analýz	118

6.4 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Vlastnosti a výhody použitých technik sběru dat kvalitativního výzkumu	60
Tabulka 2 – Základní aspekty rozhodovacího procesu.....	62
Tabulka 3 – Zásadní atributy rozhodovacího procesu a jejich projekce do modelu rozhodovacího procesu.....	80
Tabulka 4 – Důležité atributy rozhodovacího procesu a projekce do modelu rozhodovacího procesu.....	82
Tabulka 5 – Relevantní atributy rozhodovacího procesu a jejich projekce do modelu rozhodovacího procesu.....	83
Tabulka 6 - SWOT analýza znalostních podmínek.....	94
Tabulka 7 - SWOT analýza ekonomické kompatibility	97
Tabulka 8 – SWOT analýza personální kompatibility	99
Tabulka 9 - SWOT analýza technicko-technologické kompatibility	101
Tabulka 10 - Rozhodovací uzly volby vhodné znalostní strategie.....	107
Tabulka 11 - Rozhodovací uzly rozhodovacího procesu o nákupu či vývoji SW	111
pro podporu KMS.....	111
Tabulka 12 - Strategie zavádění SW pro podporu KMS	111
Tabulka 13 - Atributy volby strategie nákupu či vývoje SW pro podporu KMS	112
Tabulka 14 – Metodika výběru vhodné strategie implementace systému znalostního managementu.....	120
Tabulka 15 – Váhy kritérií v konkurzním řízení	128
Tabulka 16 – Pořadí variant na základě metody AHP	130
Tabulka 17 – Pořadí variant na základě metody WSA	131
Tabulka 18 – SWOT analýza znalostních podmínek Organizace.....	132
Tabulka 19 – SWOT analýza ekonomické kompatibility Organizace.....	132
Tabulka 20 – SWOT analýza personální kompatibility Organizace	133
Tabulka 21 – SWOT analýza technicko-technologické kompatibility Organizace.....	134
Tabulka 22 – Rozhodovací proces volby vhodné znalostní strategie.....	135
Tabulka 23 – Rozhodovací proces o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS	136
Tabulka 24 – Odhad předpokládaného nárůstu zisku.....	138
Tabulka 25 – Pravděpodobnosti výskytu jednotlivých stavů okolností	139
Tabulka 26 – Srovnání alternativ rozhodnutí.....	140
Tabulka 27 – WO strategie „HLEDÁNÍ“	142

Tabulka 28 - SO strategie „VYUŽITÍ“	143
Tabulka 29 - WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	144
Tabulka 30 - ST strategie „KONFRONTACE“	145

6.5 SEZNAM ZKRATEK

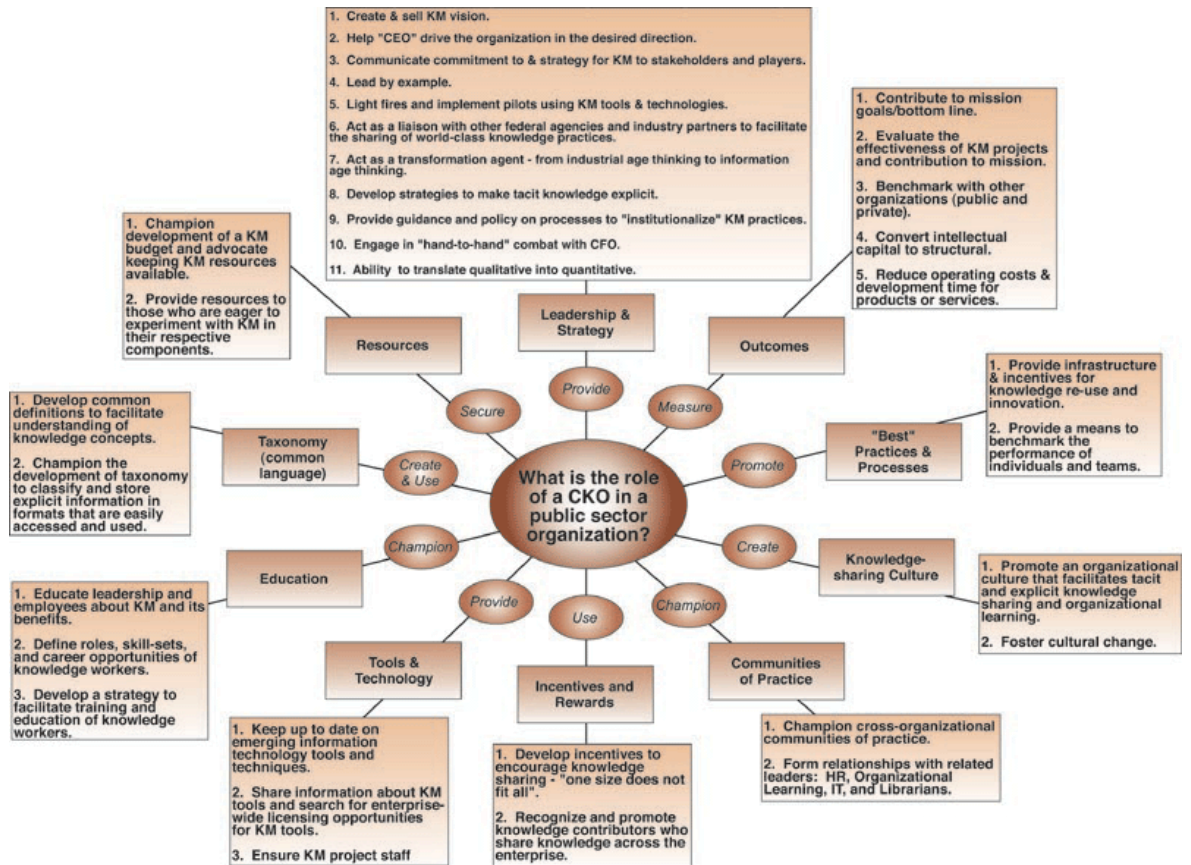
AHP	Analytický hierarchický proces
CKO	Chief Knowledge Officer
CRM	Customer Relationship Management
EMV	Očekávaná hodnota výplaty
ERP	Enterprise Resource Planning
KM	Knowledge Management
KMS	Knowledge Management System
SW	Software
VAV	Vícekriteriální analýza variant
WSA	Weighted Sum Approach

7 PŘÍLOHY

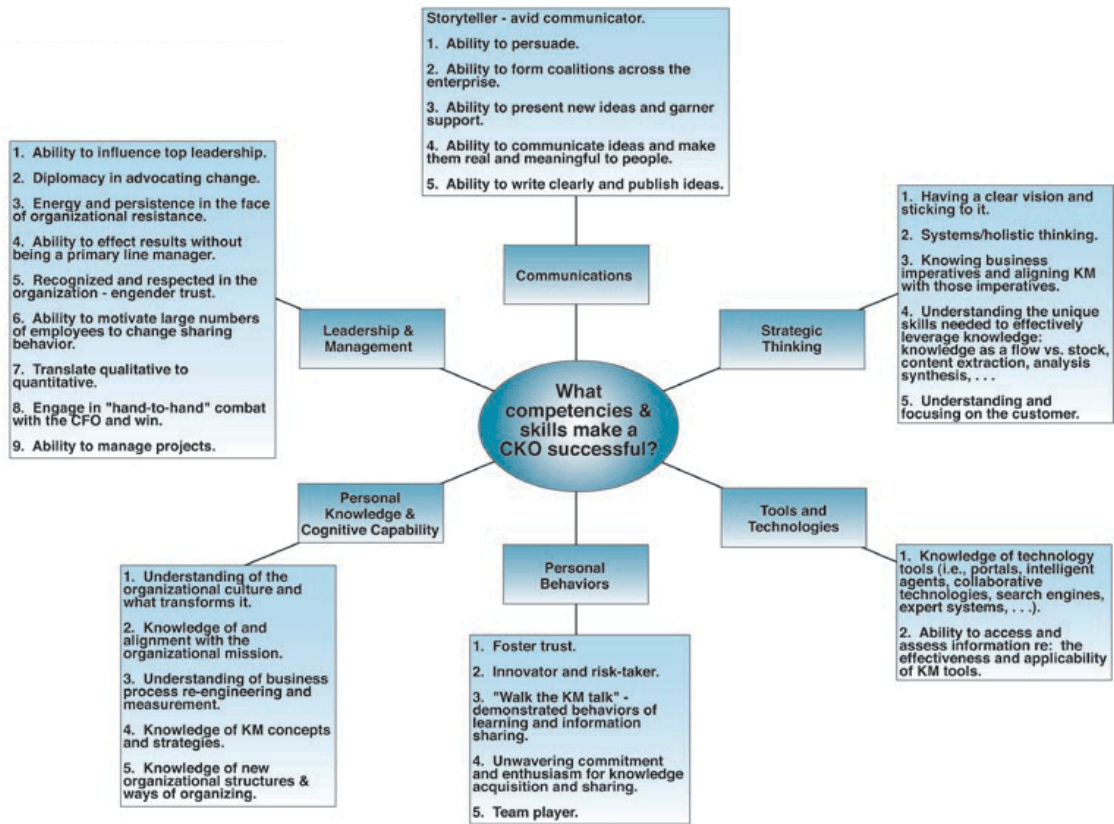
7.1 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Role CKO v organizaci působící ve veřejném sektoru	I
Příloha 2 – CKO kompetence a dovednosti	II
Příloha 3 – Stavební bloky K. Wiiga	III
Příloha 4 - Identifikované strategie podniku	IV
Příloha 5 - Základní okruh otázek pro semi-strukturované osobní rozhovory	VI
Příloha 6 – Organizační struktura	VIII

Příloha 1 – Role CKO v organizaci působící ve veřejném sektoru (Neilson, 2001)



Příloha 2 – CKO kompetence a dovednosti (Neilson, 2001)



Příloha 3 – Stavební bloky K. Wiiga (1999)

1. Obtain management buy-in.
2. Survey and map the knowledge landscape.
3. Plan the knowledge strategy.
4. Create and define knowledge-related alternatives and potential initiatives.
5. Portray benefit expectations for knowledge management initiatives.
6. Set knowledge management priorities.
7. Determine key knowledge requirements.
8. Acquire key knowledge.
9. Create integrated knowledge transfer programmes.
10. Transform, distribute and apply knowledge assets.
11. Establish and update a KM infrastructure.
12. Manage knowledge assets.
13. Construct incentive programmes.
14. Coordinate KM activities and functions enterprise-wide.
15. Facilitate knowledge-focused management.
16. Monitor knowledge management.

Příloha 4 - Identifikované strategie podniku

Možné strategie podniku dle Tiché a Hrona (2006):

1. Progresivní integrace

- Získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupováním.

2. Zpětná integrace

- Získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování.

3. Horizontální integrace

- Získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování.

4. Proniknutí na trh

- Zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí.

5. Rozvoj trhu

- Představování současných výrobků na geograficky nových trzích.

6. Vývoj výrobku

- Snaha zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků či služeb.

7. Soustředná diverzifikace

- Přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.

8. Smíšená diverzifikace

- Přidání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.

9. Horizontální diverzifikace

- Přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům této firmy.

10. Joint Venture

- Dvě nebo více firem vytvoří nový právní celek, firmu, pro účely vzájemné spolupráce.

11. Snížení výdajů

- Přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky.

12. Zbavování se majetku

- Prodej divize nebo části podniku.

13. Likvidace

- Prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu.

Příloha 5 - Základní okruh otázek pro semi-strukturované osobní rozhovory

1. Jak vnímáte význam znalostí, které se nacházejí v Organizaci?
2. Jaké znalosti jste schopni v Organizaci rozpoznat?
3. Jaké zdroje znalostí se nacházejí v Organizaci?
4. Využívá Vaše Organizace i nějaké externí zdroje znalostí? Jaké?
5. Jakým způsobem v Organizaci dochází k uchovávání znalostí?
6. Jakým způsobem dochází ke sdílení znalostí v Organizaci?
7. Jakým způsobem podporujete správné využívání znalostí v Organizaci?
8. Jste si vědomi nějakého způsobu, kterým se z Organizace znalosti ztrácejí (odcházejí)?
Jak se tomu snažíte zabránit?
9. Nachází se v Organizaci nějaký pracovník, který by naplňoval pracovní profil CKO?
10. Jaké má Organizace slabé stránky (primárně zaměřeno na KMS vztaženo ke znalostnímu prostředí, ekonomické kompatibilitě, personální kompatibilitě a technicko-technologické kompatibilitě Organizace)?
11. Jaké má Organizace silné stránky (primárně zaměřeno na KMS vztaženo ke znalostnímu prostředí, ekonomické kompatibilitě, personální kompatibilitě a technicko-technologické kompatibilitě Organizace)?
12. Vidíte nějaké příležitosti pro Vaši organizaci (primárně zaměřeno na KMS vztaženo ke znalostnímu prostředí, ekonomické kompatibilitě, personální kompatibilitě a technicko-technologické kompatibilitě Organizace)?
13. Vidíte nějaká ohrožení pro Vaši organizaci (primárně zaměřeno na KMS vztaženo ke znalostnímu prostředí, ekonomické kompatibilitě, personální kompatibilitě a technicko-technologické kompatibilitě Organizace)?
14. Jakým způsobem probíhá v Organizaci konkurzní řízení na přijetí nového pracovníka?
15. Je schopna Organizace vyvinout SW pro podporu KMS (otázka byla rozvinuta pro zodpovězení všech otázek z modelu rozhodnutí o nákupu či vývoji SW pro podporu KMS)?
16. Co a jakým způsobem bude ovlivňovat volbu stupně integrace KMS ve Vaší organizaci?
17. Jakého zisku ročně Vaše organizace dosahuje a jaké je průměrné tempo růstu?
18. Jaké byly pořizovací náklady na současný informační systém?

19. Jaké jsou průměrné roční náklady spojené s provozem informačního systému?

Příloha 6 – Organizační struktura

