

# VÝZKUM UPLATNĚNÍ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V ČESKÝCH PODNICÍCH

Petra Marešová

## Úvod

Dnešní podnikatelské prostředí je charakteristické svou rostoucí konkurencí, k čemuž přispívá globalizace, a s tím spojené rozšiřování volného trhu. Znalosti se stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku, tradiční kapitálové zdroje (peníze, půda, technologie) jsou závislé na znalostním kapitálu a tato závislost se stále více prohlubuje. Znalostní potřeby organizací rostou, stávají se strategickým zdrojem nepostradatelným k dosažení podnikatelského úspěchu. S rostoucí potřebou znalostí roste i význam znalostního managementu, jakožto nástroje řízení znalostí v organizacích. Znalostní management je oním nástrojem, který může podstatnou měrou rozhodnout o blízké budoucnosti českých podniků.

Znalostní management se stal na začátku 21. století aktuálním tématem. Pozornost věnovaná znalostem ve světě a jejich řízení dramaticky roste. V oblasti znalostního managementu probíhá řada výzkumu, a to s různým zaměřením ([7], [5], [2], [6], [3]) například na vhodnost nástrojů pro podporu znalostního managementu, uplatnění znalostního managementu v podnikatelském prostředí, rozvoj znalostní managementu na akademické půdě atd. Dále výzkumná práce „Směry a trendy ve výzkumu řízení znalostí“, realizovaná Georgem M. Giaglisem z Egejské univerzity v Řecku[4], zkoumala přes dvě stě projektů z oblasti řízení znalostí uskutečňovaných v rámci Evropské unie. Závěry výzkumu ukázaly, že ačkoliv jde o velmi perspektivní oblast, stále zde existují značné rezervy. Mezi ně patří nepřipravenost technické infrastruktury na práci se znalostmi, přehlcení nepotřebnými znalostmi, neochota pracovníků sdílet znalosti či neshoda o přínosech znalostního a managementu ve vedení organizace. Neméně významným problémem je i zjišťování efektivnosti zavádění znalostního managementu. V minulosti spočívaly mnohé iniciativy v oblasti znalostního managementu v zpřístupnění většího množství znalostí velkému počtu lidí. Efektivnost

podobných široce založených iniciativ je však nejjistá a obtížně měřitelná.

Vývoj zájmu o tuto problematiku dokazuje množství publikací s tímto zaměřením. Jak ukazuje průzkum uvedený v [8], znalostní management je stále v popřední především na akademické půdě [1]. Publikace na toto téma pocházející z podnikového sektoru jsou stále velmi řídké. Tuto skutečnost potvrzuje fakt, že tempo zavádění znalostního managementu jako předmětu v příslušných studijních programech bylo v posledních několika letech vyšší než jeho zavádění jako manažerského přístupu v podnikové sféře.

Zájem o znalostní management ze strany soukromého sektoru dokazují rozdílné průzkumy (např. [9]) hovořící o tom, jak společnosti zaměřují pozornost na lidský kapitál a s tím související inovace, znalosti, jejich tvorbu, ukládání a sdílení. Roste počet společností, které nabízejí odměnu za inovaci a za vedení týmu, hodnotí změny dovedností, znalostí, postupů atd. V soukromém sektoru roste počet konzultačních firem nabízejících odborné poradenství pro projekty znalostního managementu. Pozadu nezůstávají ani nově vznikající oddělení se zaměřením na znalostní management u předních softwarových firem, jako Lotus, Oracle, Microsoft. Na Internetu je k nalezení množství webových stránek věnovaných této problematice. Softwarové firmy vytvářejí nové moduly pro svá řešení, zaměřené speciálně na projekty znalostního managementu.

Z výše uvedených charakteristik je zřejmé, že ačkoliv se v případě znalostního managementu jedná o mladou a dynamicky se rozvíjející disciplínu, jeho zavádění je smysluplné a přínosné. Z tohoto důvodu byl realizován průzkum s názvem „Průzkum stavu znalostního managementu u podniků v České republice“, jehož cílem bylo seznámení se stavem znalostního managementu v českých podnicích, se zájmem o tuto problematiku, a s případnými bariérami zavedení znalostního managementu. V souvislosti s daným problémem

byly stanoveny následující hypotézy, které budou z výsledků šetření potvrzeny nebo vyvráceny:

1. Podniky mají zájem o znalostní management a považují ho perspektivní i do budoucna.
2. Podniky spatřují jako problematické vyjádřit efektivnost zavádění znalostního managementu.

## 1. Průzkum stavu znalostního managementu v českých podnicích

V roce 2009 bylo realizováno dotazníkové šetření na téma „Průzkum stavu znalostního managementu u podniků v České republice“. Tento průzkum si kladl za cíl zmapovat aktuální postoje podniků ke znalostnímu managementu. Průzkum byl proveden ve spolupráci Univerzity Hradec Králové, konzultační firmy Per Partes Consulting, s.r.o. a pod záštitou Evropské unie. Celkem bylo osloveno 1000 organizací působících v České republice přes všechna odvětví OKEČ se zaměřením na střední a velké podniky. Dotazníky byly podnikům doručeny poštou, s možností vyplnění i na webových stránkách. Celkově bylo získáno 132 vyplněných dotazníků. Dotazníkové šetření bylo anonymní, pouze v případě zájmu oslovených podniků o výsledky výzkumu byly uvedeny jejich adresy. Poměrně hodně respondentů projevovalo zájem o výsledky průzkumu. To svědčí o tom, že tato problematika podniky skutečně zajímá.

Otázky z dotazníkového šetření byly rozděleny do třech významných oblastí. V první oblasti bylo cílem zjistit, co podniky vede k zájmu o znalostní management a v jaké etapě jeho využívání se nacházejí. Tomu odpovídají následující otázky:

- Které z impulsů jsou pro Vás motivující pro zaměření pozornosti na management znalostí?
- Které z přínosů managementu znalostí považujete za nejdůležitější?
- V jaké etapě využívání znalostí se ve Vaší společnosti nacházíte?
- Které ze znalostí jsou kritické pro podnikání Vaší organizace?

Druhá oblast byla zaměřena na prostředí podniku jako nástroje pro podporu získávání a sdílení znalostí:

- Kterým ze způsobů se kritické znalosti získávají a sdílí ve Vaší organizaci?
- Které bariéry a rizika managementu znalostí jsou pro Vás nejvíce aktuální?

Poslední část dotazníku byla zaměřena na metody a konkrétní postupy používané v podniku, které by mohly být využívány v souvislosti s aplikací znalostního managementu.

- Které z následujících metod hodnocení výkonnosti využíváte a bylo by vhodné je využít i pro hodnocení výkonnosti systému pro management znalostí?
- Jak zamýšlíte využívat firemní znalosti při inovaci Vašich produktů/služeb?

U každé z otázek měli respondenti možnost výběru z několika odpovědí, eventuelně mohli odpovědět svými slovy. Zatrhnout mohli více možností a to jak z pohledu aktuálního stavu, tak i podle toho, co plánují výhledově v horizontu tří let. Z těchto důvodů součet procent uvedených u jednotlivých odpovědí v grafu může přesáhnout sto procent. Cílem takto formulovaných otázek bylo zjistit, zda se danou problematikou chtějí podniky zabývat i v budoucnu a to s vyšší či s nižší intenzitou.

## 2. Analýza odpovědí respondentů

### 2.1 Důvody pro zavedení znalostního managementu

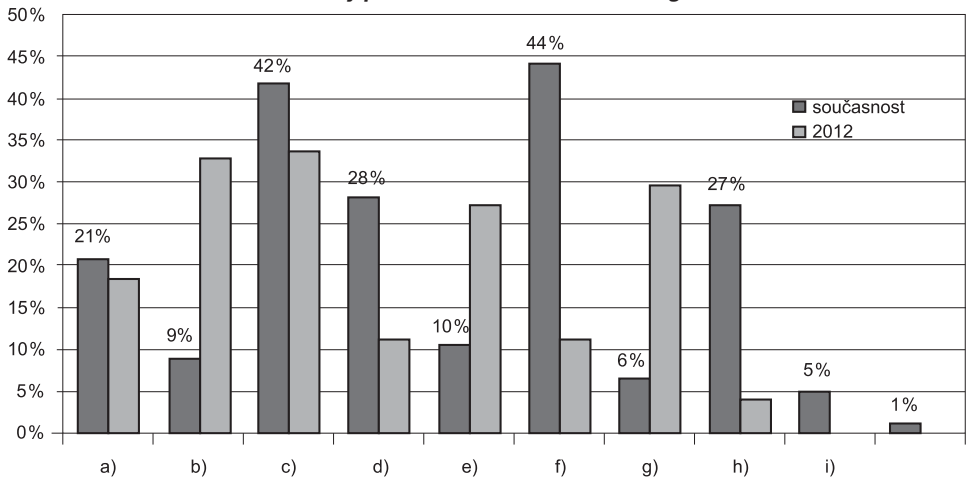
Hlavním motivem pro zaměření na znalostní management je pro většinu firem u nás snížení nákladů (44 %) a reakce na rostoucí schopnosti konkurence v oblasti práce se znalostmi (42 %). Tyto dva faktory poukazují na to, že firmy reflektují význam práce se znalostmi jednak z pohledu možnosti vlastních úspor a vyšší efektivity a také z pohledu toho, že v případě opomenutí práce se znalostmi, hrozí zaostávání za konkurencí.

Další významné impulsy motivující zaměřit pozornost tímto směrem jsou (obr. 1):

- rostoucí potřeba vývoje individualizovaných produktů a služeb na míru,
- využití nabízených možností informačních technologií,
- potřeba zabudovat znalosti do výrobků/služeb a dosáhnout jejich umělé inteligence ve smyslu schopnosti dialogu s člověkem.

V budoucnosti bude znalostní management pro firmy zajímavý možností vytvářet produkty na míru potřeb zákazníků a také jako skutečnost, pomocí níž budou firmy moci konkurovat svými produkty zemím s levnou pracovní silou.

Obr. 1: Důvody pro zavedení znalostního managementu



- a) zvýšení role nehmotných intelektuálních aktiv pro úspěšnost podnikání  
 b) očekávaný příchod znalostní ekonomiky v zemích s drahou pracovní silou (jako ČR)  
 c) reakce na rostoucí schopnosti konkurence v této oblasti  
 d) rostoucí potřeba vývoje individualizovaných produktů a služeb na míru  
 e) potřeba zabudovat znalosti do výrobků/služeb a dosáhnout jejich umělé inteligence ve smyslu schopnosti dialogu s člověkem  
 f) snížení interních nákladů díky vylepšenému toku znalostí kolem podnikových procesů  
 g) vyvolání potřeby sdílení znalostí v síti aliančních partnerů  
 h) využití nabízených možností informačních technologií  
 i) poukázání na význam intelektuálního kapitálu EU a vytyčení roku 2009 jako roku kreativity a tvořivosti

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.2 Přínosy znalostního managementu

Jako přínos znalostního managementu podniky spatřují ve vylepšení jejich podnikatelské strategie (59%) a ve zlepšení obchodu díky systematické znalosti potřeb zákazníků a trhu (54%). Dalšími významnými motivy pro práci se znalostním managementem je (obr. 2) očekávání vyšší týmovosti v organizaci (30%), zvýšení hodnoty společnosti (31%), snížení nákladů (26%) a ve snadnějším nalezení nových podnikatelských příležitostí. Mnohé z těchto přínosů jsou těžko vyjádřitelné a měřitelné.

## 2.3 Využívání znalostí v podnicích

V současné době je z odpovědí respondentů zřejmé (obr. 3), že ve většině případů v podnicích není zaveden znalostní management jako celek a vrcholové vedení přenechává tuto oblast v kom-

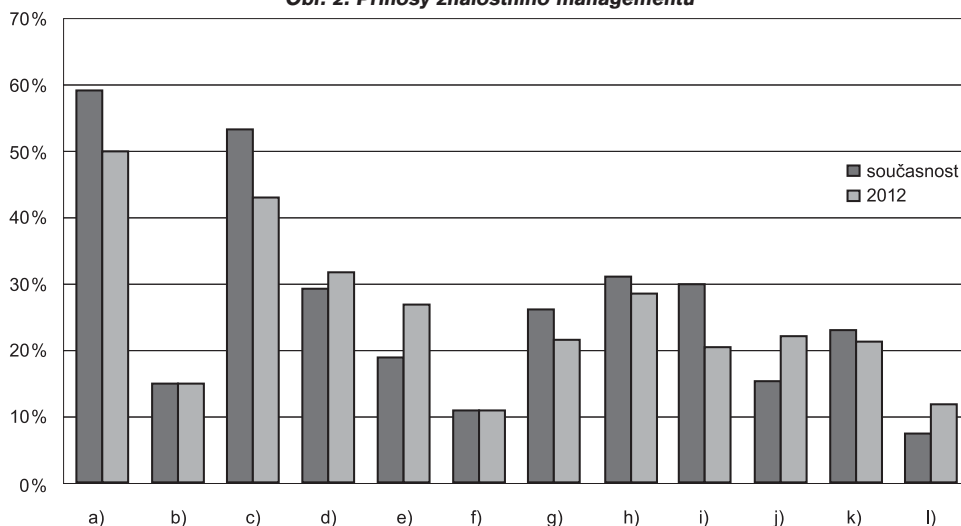
petenci jednotlivých podnikových útvarů (34%). Získávání znalostí je většinou úkolem zaměstnance jako jednotlivce (62%). Nelze ovšem říci, že by české podniky tuto problematiku zcela opomíjely. 13% respondentů odpovědělo, že jsou realizovány projekty k zavedení celofiremní podnikové strategie. U 13% podniků již takováto strategie existuje. A u 14% respondentů bylo podnikání založeno právě na managementu znalostí.

## 2.4 Kritické znalosti v organizaci

Průzkum potvrdil (obr. 4), že kritické znalosti dnes spatřují společnosti prioritně ve třech velkých oblastech:

- znalost zákazníků a jejich potřeb,
- znalost trhu a možností na trhu a
- znalost konkurence a její strategie.

V menší míře podniky zajímají znalosti svých zaměstnanců (25%). To je z hlediska znalostní-

**Obr. 2: Přínosy znalostního managementu**


- a) využívání znalostí pro tvorbu úspěšné podnikatelské strategie
- b) zvýšení hodnoty společnosti díky řízení intelektuálních aktiv
- c) zlepšení obchodu díky systematické znalosti potřeb zákazníků a trhu
- d) využívání znalostí k nalezení nových příležitostí v podnikání
- e) inovační náskok a zlepšovatelsví ve vývoji produktů
- f) zrychlení inovačního cyklu produktů
- g) redukce nákladů na znoobjevování a na nepoučení se z předchozích chyb
- h) zvýšení akceschopnosti a rozhodování v krátkém čase, získání pružnosti a adaptability
- i) zvýšení týmovosti v organizaci a povědomí společného podnikání
- j) růst informovanosti a potenciálu lidských zdrojů, pozitivní změna ve firemní kultuře
- k) rychlý přenos znalostí při zapojení nových zaměstnanců nebo při odchodu pracovníků do důchodu
- l) výhoda připravenosti na podnikání v ekonomice postavené kolem znalostí

Zdroj: vlastní zpracování

ho managementu nepříznivý jev, protože právě zaměstnanci a jejich know how může být zdrojem získání velké konkurenční výhody.

Jako zanedbatelnou oblast zájmu podniky uvádějí znalosti o potenciálu nehmotných intelektuálních aktiv k rozvoji firemní strategie (6%). To opět koresponduje s menším zájmem o znalosti zaměstnanců a tedy s nízkou aktivitou v oblasti práce s vlastními znalostními aktivy. Zhruba ve stejné míře se podniky zabývají strategiemi a aktivitami svých partnerských organizací (25%) a vlastními natavenými procesy a strategiemi (23%).

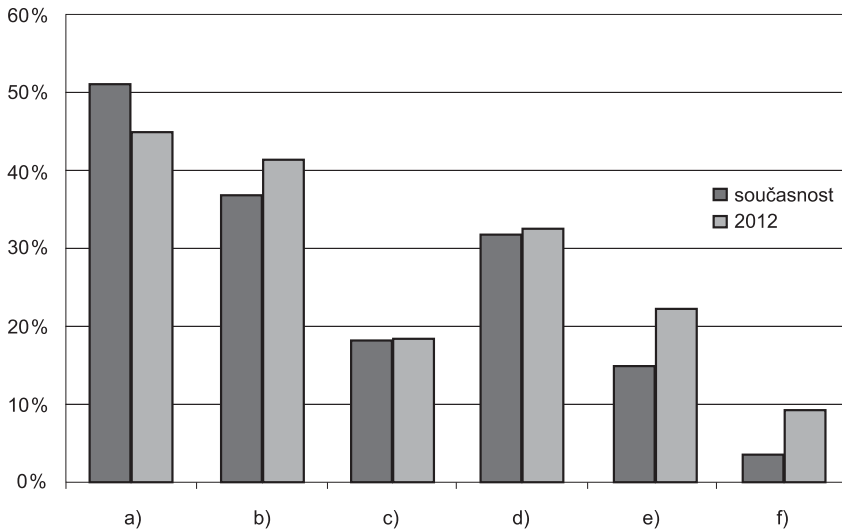
V horizontu tří let firmy nepovažují za nutné měnit zásadním způsobem strukturu znalostí, o kterých si myslí, že jsou kritické pro jejich podnikání. Předpokládají, že větší důraz bude kladen na znalosti o možnostech trhu oproti v současné

době upřednostňovaným znalostem o potřebách zákazníků.

## 2.5 Získávání a sdílení znalostí

Jako hlavní způsob získávání znalostí jsou (obr. 5) uvedena pravidelná školení zaměstnanců (61%). Sdílení znalostí je podpořeno řízenou diskuzí nebo brainstormingem (33%) a sdílením dokumentů v informačním systému (30%). Tyto tendence spolu se snahou některých firem o znalostně obohacenou firemní metodiku (20%) a tvorbu databáze znalostí (11%) ukazují na uvědomění si firem významu znalostí a systematické práce s nimi. Na druhou stranu je zde neopomenutelné procento odpovědí, které tomuto faktu nenasvědčují. Jedná se o repondenty, kteří se

Obr. 3: Využívání znalostí v podnicích



- a) získávání znalostí je individuální součástí přípravy každého pracovníka  
 b) management znalostí je prováděn při výzkumu a vývoji nového produktu  
 c) znalosti jsou spravovány uvnitř a v kompetenci jednotlivých útvarů  
 d) jsou zvažovány přínosy, možnosti a metody zavedení celofiremního managementu znalostí pro podnikání  
 e) byla vytvořena celofiremní strategie pro systematický management znalostí  
 f) jsou realizovány konkrétní projekty k realizaci celofiremní znalostní strategie  
 g) jsou oceňováni pracovníci s největším znalostním potenciálem a přínosem  
 h) znalosti jsou zabudovávány do produktů a zvyšují jeho umělou inteligenci  
 i) podnikání společnosti je založeno na celofiremním managementu znalostí a prodeji znalostí

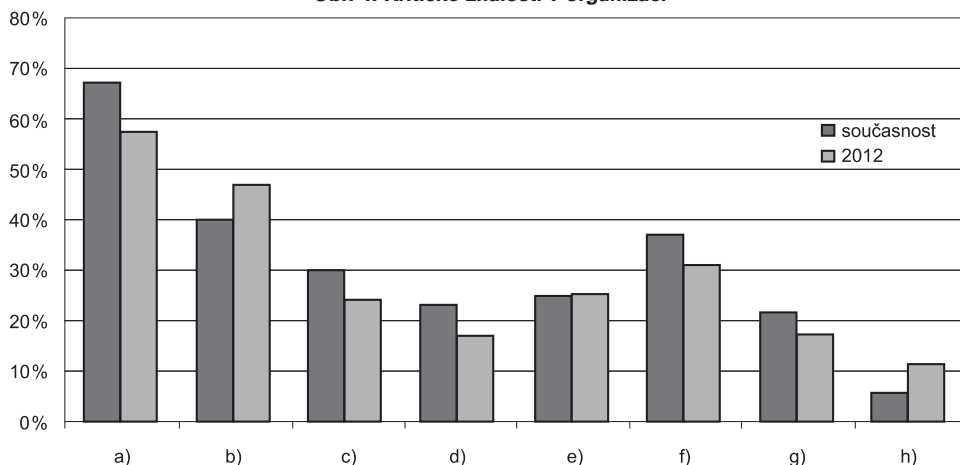
Zdroj: vlastní zpracování

vyjádřili tak, že znalosti jsou sdíleny především neformální diskuzí v týmech. Dále fakt, že nové znalosti jsou získávány nákupem zvenčí (15%) hovoří jako protichůdná tendence ve vztahu ke znalostnímu managementu. Obecně je tento jev nepříznivý, protože právě ve znalostech vlastních zaměstnanců podniku může být uložen velký firemní potenciál, kterým lze získat konkurenční výhodu.

Výhledově podniky plánují budovat systém managementu znalostí a databáze znalostí (21%) a chtějí výrazně omezit sdílení znalostí pouze na úrovni neformálních diskuzí (nyní již 34% oproti současnému stavu 52%). Chtějí také ke své práci mnohem více využívat expertních systémů (18%). Celkově tato fakta lze shrnout tak, že podniky plánují věnovat více pozornosti managementu znalostí a systematické práci se znalostmi.

## 2.6 Bariéry znalostního managementu

Jako největší bariéru respondenti označili problematické oceňování znalostí u pracovníků (30%), dále problém u vedení firmy s přínosy znalostního managementu a jejich hmatatelností (29%). Do této kategorie lze zahrnout i odpověď o nejanosti návratnosti investic do znalostního managementu (25%). Všechny tyto faktory nasvědčují tomu, aby byla řešena problematika „měření“ znalostního managementu a jeho přínosů. Jak již bylo řečeno, mnohdy jsou přínosy právě kvalitativního charakteru. To neznamená, že by byly méně důležité než kvantitativní přínosy, ale existuje u nich mnohem větší problém s konkrétním vyjádřením. Tato určitá překážka má velmi nepříznivý vliv na zaměření na management znalostí.

**Obr. 4: Kritické znalosti v organizaci**


- a) o zákaznících a jejich současných potřebách  
 b) o trhu, jeho potenciálu a možnostech na něm  
 c) o vlastních produktech nebo službách  
 d) o vlastních postupech, procesech a metodách  
 e) o zaměstnancích a jejich znalostech  
 f) o konkurenci, její strategii, produktech nebo aktivitách  
 g) o partnerech, jejich strategiích, produktech nebo aktivitách  
 h) o potenciálu nehmotných intelektuálních aktiv k rozvoji firemní strategie

Zdroj: vlastní zpracování

Další významná bariéra je na straně zaměstnance (obr. 6), jako neochota pracovníku sdílet znalosti (26%).

Další bariéry jsou z hlediska významu na přibližně stejné úrovni. Mezi ně ještě patří:

- rychle se měnící potřeby využitelných znalostí,
- přehlacení nepotřebnými znalostmi a tedy nutnost jejich třídění,
- finanční náročnost zavedení znalostního management, atd.

Z hlediska blízké budoucnosti se celkově snižuje obava z eventuelních bariér vůči zavedení znalostního managementu. Pouze existuje obava ze schopnosti postihnout rychle se měnící potřeby využitelných znalostí.

## 2.7 Využívání znalostí

Většina firem si představuje uplatnění znalostního managementu zejména při hledání možností inovací (51%). Další uplatnění shledávají v tom, jak vycházet co nejvíce vstříc potřebám svých zá-

kazníků (37%) a jak vytvářet produkt na míru pro každého zákazníka (32%). V blízké budoucnosti podniky očekávají, že znalosti budou více zabudovány do produktů formou jeho prvků umělé inteligence (obr. 7).

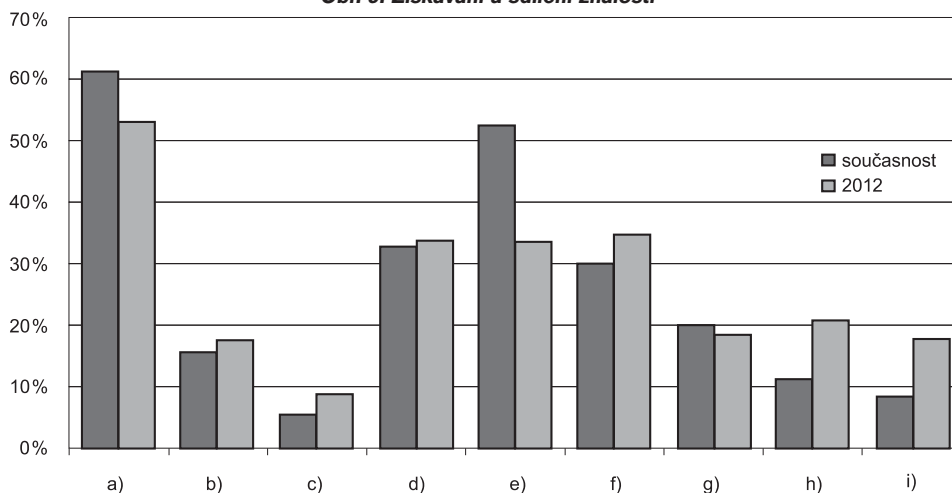
## 3. Další zajímavé závislosti

Dále byly hledány síly závislosti pomocí koeficientu korelace, který se pohybuje v intervalu  $<-1;1>$ , kde 0 odpovídá nezávislosti proměnných a 1 resp. -1 odpovídá maximální závislosti. Dále bude s hodnotami závislosti mimo tabulku pracováno v absolutní hodnotě. Tato statistika byla použita pro vyhledání potenciálně zajímavých závislostí. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 1.

Korelační koeficient ukázal středně silnou závislost mezi tím, které znalosti jsou pro podniky kritické a tím, které přínosy ve znalostním managementu podniky považují za důležité.

Pro podniky jsou nejdůležitější znalosti o zákaznících a jejich současných potřebách a o trhu, jeho potenciálu a možnostech na něm. V těchto

Obr. 5: Získávání a sdílení znalostí



- a) pravidelným zvyšováním kvalifikace a školením pracovníků  
 b) nákupem znalostí zvenku (metodiky, služby postavené na znalostech)  
 c) skupováním mozků a nábořem vysoce erudovaných odborníků  
 d) řízenou diskusí nebo brainstormingem v týmech  
 e) běžnou neformální diskuzí v pracovních týmech  
 f) sdílením dokumentů v informačním systému nebo jejich oběhem  
 g) znalostně obohacenou firemní metodikou / směrnicemi  
 h) systémem managementu znalostí s databází znalostí  
 i) využíváním expertních systémů poskytujícími znalosti od více expertů

Zdroj: vlastní zpracování

dvou případech podniky považují za nejdůležitější přínosy (tab. 2):

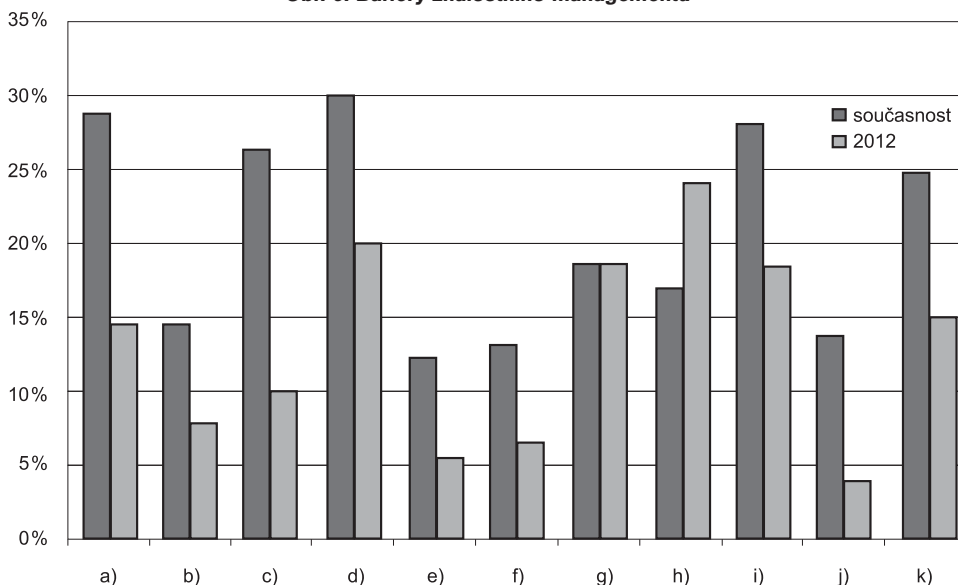
- využívání znalostí pro tvorbu úspěšné podnikatelské strategie,
- systematická znalost potřeb zákazníků a trhu,
- využívání znalostí k nalezení nových příležitostí v podnikání.

Zajímavé je, že podniky relativně málo zabývají znalostmi, které mají jejich zaměstnanci (24%). Podniky, které se přesto těmito znalostmi zabývají, je chtějí jen velmi málo využít k zvýšení hodnoty společnosti (6%). Podobně málo respondentů se vyjádřilo, že pro ně jsou kritické znalosti o vlastních procesech a metodách. Zaměření se na tyto

Tab. 1: Korelační tabulka

|          | otázka 1 | otázka 2 | otázka 4 | otázka 5 | otázka 6 | otázka 7 | otázka 8 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| otázka 1 |          | 0,526556 | 0,770763 | 0,684723 | -0,03037 | -0,14441 | 0,015809 |
| otázka 2 |          |          | 0,362479 | 0,421244 | 0,090592 | -0,46753 | -0,28085 |
| otázka 4 |          |          |          | 0,346642 | 0,448626 | 0,232793 | -0,06085 |
| otázka 5 |          |          |          |          | -0,44853 | -0,54937 | 0,31747  |
| otázka 6 |          |          |          |          |          | 0,218925 | 0,028109 |
| otázka 7 |          |          |          |          |          |          | -0,47415 |
| otázka 8 |          |          |          |          |          |          |          |

Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 6: Bariéry znalostního managementu**


- a) nehoda o přínosech ve vedení, potřeba orientovat se na konkrétnější hmatatelné přínosy  
 b) obtížnost při stanovení osoby odpovědné za management znalostí  
 c) neochota pracovníků sdílet znalosti  
 d) problematické oceňování znalostí u pracovníků  
 e) nepřipravenost technické infrastruktury na uchování, sdílení a šíření znalostí  
 f) nenalezení vhodné metodiky pro zavedení managementu znalostí  
 g) přehlcení nepotřebnými znalostmi  
 h) rychle se měnící potřeby využitelných znalostí  
 i) nedostatek času na činnosti s delší dobou návratnosti  
 j) finanční náročnost zavedení managementu znalostí  
 k) nejasná návratnost vložených investic

Zdroj: vlastní zpracování

dvě oblasti by však mohlo vést k lepší konkurenceschopnosti, k redukci nákladů a ke zvýšení hodnoty společnosti.

Pro podniky, které sledávají rychle se měnící potřeby využitelných znalostí jako největší bariéru systematické práce se znalostmi (tab. 2), je nejjednodušší, nechat tuto práci jako součást přípravy zaměstnanců (71%). Eventuelně jsou znalosti spravovány na úrovni jednotlivých podnikových útvarů (46%). Tento problém tedy není řešen komplexně „shora“ a to u většiny českých podniků. Na druhou stranu tento problém je netíživější i tam, kde podnikání je založeno na celofiremním managementu znalostí. Právě ovšem schopnost reagovat na měnící se potřeby znalostí přináší

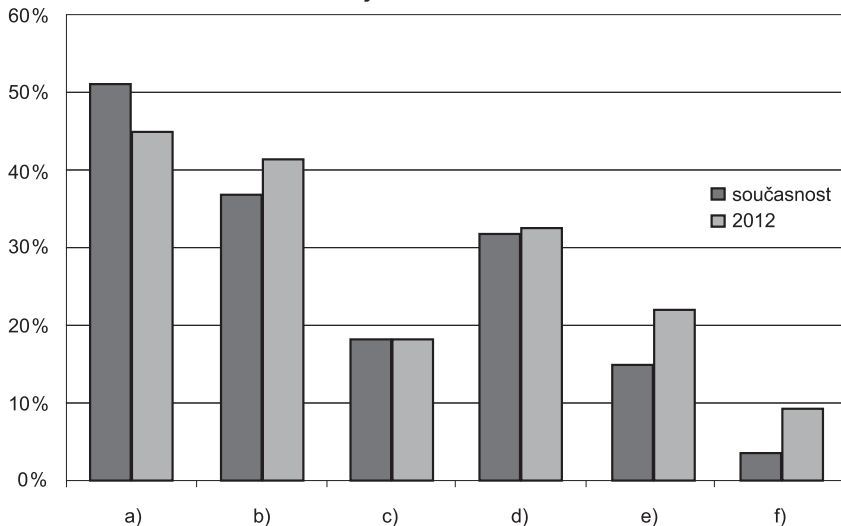
vysokou konkurenční výhodu. V pořadí druhým významným problémem je nejasná návratnost vložených investic a potřeba specifikovat nějaké hmatatelné přínosy. Tyto dva problémy spolu úzce souvisí. Obecně podniky nemají obavy z velkých investic, jsou-li schopni předem přibližně určit dobu jejich návratnosti a přínosy. Vzhledem k tomu, že je to v této oblasti poměrně obtížné, podniky s do těchto aktivit pouští méně.

Z tabulky (tab. 4) charakterizující závislost očekávaných přínosů znalostního managementu a etapy, ve které se společnost v rámci využívání znalostí nachází, vyplývá:

- Nejvíce požadovaný přínos všech společností, bez ohledu na to jak systematicky pracují se



Obr. 7: Využívání znalostí



- a) pro hledání možností: znalosti budou využity pro hledání možností a potenciálů pro inovaci  
 b) pro zadání produktu: znalosti budou využity pro předpověď budoucího očekávání zákazníků  
 c) pro návrh produktu: znalosti vytvoří myšlenkový potenciál pro návrh unikátního inovovaného výrobku  
 d) znalosti umožňují vytvořit produkt individuálně na míru zákazníkovi  
 e) pro užívání produktu: znalosti budou zabudovány do produktu díky jeho schopnosti interakce s uživateli  
 f) pro užívání produktu: znalosti budou zabudovány do produktů formou jeho prvků umělé inteligence

Zdroj: vlastní zpracování

znalostmi, je zlepšení podnikatelské strategie.

- Podniky, kde získávání znalostí je individuální součástí přípravy každého pracovníka, mají požadavek na tento přínos výrazně vyšší než na další přínosy.
- Podniky, které mají vytvořenu celofiremní strategii pro systematický management znalostí, považují za přibližně stejně důležitý přínos ještě navíc zlepšení obchodu díky systematické znalosti potřeb zákazníků a trhu.

Zajímavé je, že podniky, které se snaží oceňovat pracovníky s největším znalostním přínosem, očekávají pozitivní změnu ve firemní kultuře a růst potenciálu lidských zdrojů, jen ve velmi malé míře (10%). A zase si jako ostatní mnohem více cení zlepšení podnikatelské strategie. Ze všech očekávaných přínosů je ovšem zřejmé, jsou kvalitativního charakteru a tedy je velmi problematické je nějakým způsobem ocenit. Mezi metody připadající v úvahu patří například: Benchmarking,

The House of Quality Method, Balanced score card, Cost-Benefit Analysis atd. Tyto metody jsou poměrně náročné na zpracování, a jen některé z nich poskytují výsledky kvantitativního charakteru. To je také jedna z příčin, proč se podniky méně pouštějí do projektů v oblasti znalostního managementu.

#### 4. Shrnutí

Dotazníkové šetření, které bylo provedeno na vzorku 132 firem sídlících v České republice, si kladlo za cíl, zmapovat situaci v oblasti znalostního managementu v České republice. Respondenty byly střední a velké podniky přes všechna odvětví OKEČ. Z odpovědí bylo zjištěno, že kritické znalosti dnes spatřují společnosti prioritně v co nejbohatších znalostech o zákaznících, trhu a konkurenci. V menší míře podniky zajímají znalosti svých zaměstnanců, vlastní strategie, či postupy svých partnerů. V horizontu tří let firmy

**Tab. 2: Závislost otázky č. 1 a otázky č. 5**

| 1) Které ze znalostí jsou kritické pro podnikání Vaší organizace? | 5) Které z přínosů managementu znalostí považujete za nejdůležitější? |                             |                                              |                                          |                 |                                     |                 |                                      |                   |                                         |                        |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------|------------------------|
|                                                                   | pro tvorbu úspěšné podnikatelské strategie                            | zvýšení hodnoty společnosti | systematická znalost potřeb zákazníků a trhu | nalezení nových příležitostí v podnikání | inovační náskok | zrychlení inovačního cyklu produktů | redukce nákladů | zvýšení akceschopnosti a rozhodování | zvýšení týmovosti | růst informovanosti o lidských zdrojích | rychlý přenos znalostí |
| o zákaznících a jejich potřebách                                  | 48%                                                                   | 13%                         | 38%                                          | 34%                                      | 20%             | 9%                                  | 26%             | 31%                                  | 26%               | 14%                                     | 23%                    |
| o trhu a možnostech na něm                                        | 38%                                                                   | 10%                         | 38%                                          | 25%                                      | 17%             | 8%                                  | 21%             | 22%                                  | 24%               | 14%                                     | 18%                    |
| o vlastních produktech nebo službách                              | 24%                                                                   | 7%                          | 26%                                          | 14%                                      | 10%             | 4%                                  | 14%             | 12%                                  | 13%               | 8%                                      | 10%                    |
| o vlastních postupech, a metodách                                 | 22%                                                                   | 7%                          | 23%                                          | 12%                                      | 9%              | 3%                                  | 12%             | 11%                                  | 10%               | 7%                                      | 7%                     |
| o zaměstnancích a jejich znalostech                               | 24%                                                                   | 6%                          | 26%                                          | 14%                                      | 10%             | 3%                                  | 14%             | 13%                                  | 14%               | 7%                                      | 9%                     |
| o konkurenci, její strategii a produktech                         | 35%                                                                   | 10%                         | 36%                                          | 23%                                      | 17%             | 7%                                  | 21%             | 22%                                  | 22%               | 12%                                     | 17%                    |
| o partnerech a jejich strategiích                                 | 18%                                                                   | 6%                          | 18%                                          | 10%                                      | 6%              | 1%                                  | 10%             | 10%                                  | 9%                | 6%                                      | 6%                     |

Zdroj: vlastní zpracování

nepovažují za nutné měnit zásadním způsobem strukturu znalostí, o kterých si myslí, že jsou kritické pro jejich podnikání.

Jako hlavní způsob získávání znalostí jsou uvedena pravidelná školení zaměstnanců. Sdílení znalostí je podpořeno řízenou diskuzí nebo brainstormingem. Tyto tendence spolu se snahou některých firem o znalostně obohacenou firemní metodiku a tvorbu databáze znalostí ukazují na uvědomění si firem významu znalostí a systematické práce s nimi. Výhledově některé podniky plánují budovat systém managementu znalostí a databáze znalostí a chtějí výrazně omezit sdílení znalostí pouze na úrovni neformálních diskuzí. Čhtějí také ke své práci mnohem více využívat expertních systémů.

Jako přínos znalostního managementu podniky spatřují ve vylepšení jejich podnikatelské strategie a ve zlepšení obchodu díky systematické znalosti potřeb zákazníků a trhu. Dalšími významnými motivy pro práci se znalostním managementem je

očekávání vyšší týmovosti v organizaci, zvýšení hodnoty společnosti a snížení nákladů.

Jedním z cílů dotazníkového šetření bylo rovněž potvrdit nebo vyvrátit hypotézy:

1. Podniky mají zájem o znalostní management a považují ho perspektivní i do budoucna.
2. Podniky spatřují jako problematické vyjádřit efektivnost zavádění znalostního managementu.

Na první hypotézu byla zaměřena otázka č. 4. „V jaké etapě využívání znalostí se ve Vaší společnosti nacházíte?“ A z odpovědí respondentů vyplynulo, že ve většině případů v podnicích není zaveden znalostní management jako celek a vrcholové vedení přenechává tuto oblast v kompetenci podnikových útvarů. Získávání znalostí je většinou úkolem zaměstnance jako jednotlivce. V budoucnosti však podniky plánují poměrně výrazné změny z hlediska využívání znalostí. Především získávání znalostí bude čím dál méně závislé

Tab. 3: Závislost otázky č. 4 a otázky č. 6

| 4) V jaké etapě využívání znalostí se ve Vaší společnosti nacházíte?    | 6) Které bariéry a rizika managementu znalostí jsou pro Vás nejvíce aktuální? |                                         |                                     |                                  |                                         |                          |                     |                                   |                 |                    |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
|                                                                         | neshoda o přínosech ve vedení                                                 | obtížnost při stanovení odpovědné osoby | neochota pracovníků sdílet znalosti | problematické oceňování znalostí | nepřipravenost technické infrastruktury | nenalezení vhodné metody | přehlcení znalostmi | rychle se měnící potřeby znalostí | nedostatek času | finanční náročnost | nejasná návratnost |
| získávání znalostí je individuální součástí přípravy každého pracovníka | 23%                                                                           | 17%                                     | 22%                                 | 33%                              | 13%                                     | 13%                      | 21%                 | 71%                               | 26%             | 16%                | 28%                |
| při výzkumu a vývoji nového produktu                                    | 6%                                                                            | 5%                                      | 6%                                  | 6%                               | 3%                                      | 3%                       | 4%                  | 19%                               | 5%              | 2%                 | 9%                 |
| znalosti jsou spravovány v kompetenci jednotlivých útvarů               | 14%                                                                           | 10%                                     | 14%                                 | 17%                              | 7%                                      | 10%                      | 11%                 | 46%                               | 16%             | 10%                | 22%                |
| jsou zvažovány přínosy a možnosti zavedení znalostního managementu      | 6%                                                                            | 3%                                      | 6%                                  | 7%                               | 3%                                      | 2%                       | 3%                  | 17%                               | 3%              | 2%                 | 8%                 |
| byla vytvořena celofiremní strategie                                    | 4%                                                                            | 3%                                      | 5%                                  | 6%                               | 3%                                      | 2%                       | 3%                  | 14%                               | 2%              | 1%                 | 6%                 |
| jsou realizovány konkrétní projekty                                     | 5%                                                                            | 3%                                      | 4%                                  | 4%                               | 3%                                      | 2%                       | 2%                  | 12%                               | 2%              | 1%                 | 6%                 |
| jsou oceňováni pracovníci s největším znalostním potenciálem            | 9%                                                                            | 6%                                      | 9%                                  | 11%                              | 6%                                      | 6%                       | 7%                  | 30%                               | 10%             | 6%                 | 11%                |
| znalosti jsou zabudovávány do produktů                                  | 4%                                                                            | 2%                                      | 4%                                  | 5%                               | 2%                                      | 2%                       | 3%                  | 10%                               | 2%              | 1%                 | 6%                 |
| podnikání společnosti je založeno na celofiremním managementu znalostí  | 6%                                                                            | 4%                                      | 6%                                  | 7%                               | 3%                                      | 2%                       | 4%                  | 18%                               | 4%              | 2%                 | 9%                 |

Zdroj: vlastní zpracování

pouze na vlastní iniciativě každého zaměstnance a znalosti nebudou spravovány pouze v rámci jednotlivých podnikových útvarů. Podniky se mnohem více zaměří na možné přínosy znalostního managementu a téměř 30 % respondentů se vyjádřilo tak, že plánují vytvořit celofiremní strategii pro znalostní management.

Jak dále vyplynulo z dotazníkového šetření, hlavním důvodem, proč se podniky chtějí v budoucnu věnovat znalostnímu managementu je vidina snížení nákladů a schopnost rychlejší reakce na činnost konkurence v oblasti práce se znalostmi.

V budoucnosti bude znalostní management pro firmy zajímavý také možností vytvářet produkty na míru potřeb zákazníků, a jako nástroj, pomocí něhož budou firmy moci konkurovat svými produkty zemím s levnou pracovní silou.

Jako největší bariéru pro znalostní management respondenti označili problematické oceňování znalostí u pracovníků. Pak také neshoda o přínosech ve vedení s tím, že je vyžadována orientace na hmatatelné přínosy. V neposlední řadě také vidí nejasnou návratnost investic do znalostního managementu. Všechny tyto faktory nasvědčují

**Tab. 4: Závislost otázky č. 4 a otázky č. 6**

| 4) V jaké etapě využívání znalostí se ve Vaší společnosti nacházíte? | 5) Které z přínosů managementu znalostí považujete za nejdůležitější |                             |                                              |                                          |                 |                                     |                 |                                      |                   |                                         |                        |                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------|--|
|                                                                      | pro tvorbu úspěšné podnikatelské strategie                           | zvýšení hodnoty společnosti | systematická znalost potřeb zákazníků a trhu | nalezení nových příležitostí v podnikání | inovační náskok | zrychlení inovačního cyklu produktů | redukce nákladů | zvýšení akceschopnosti a rozhodování | zvýšení týmovosti | růst informovanosti o lidských zdrojích | rychlý přenos znalostí | pro tvorbu úspěšné podnikatelské strategie |  |
| získávání znalostí je součástí přípravy každého pracovníka           | 48%                                                                  | 14%                         | 34%                                          | 34%                                      | 22%             | 11%                                 | 28%             | 34%                                  | 28%               | 16%                                     | 26%                    | 8%                                         |  |
| při výzkumu a vývoji nového produktu                                 | 21%                                                                  | 7%                          | 22%                                          | 17%                                      | 13%             | 6%                                  | 14%             | 14%                                  | 12%               | 8%                                      | 11%                    | 3%                                         |  |
| správa znalostí je v kompetenci útvarů                               | 34%                                                                  | 12%                         | 32%                                          | 25%                                      | 18%             | 10%                                 | 23%             | 26%                                  | 23%               | 12%                                     | 19%                    | 6%                                         |  |
| jsou zvažovány přínosy a možnosti znalostního man.                   | 19%                                                                  | 6%                          | 21%                                          | 14%                                      | 12%             | 6%                                  | 14%             | 14%                                  | 13%               | 9%                                      | 10%                    | 3%                                         |  |
| byla vytvořena celofiremní strategie                                 | 19%                                                                  | 7%                          | 20%                                          | 13%                                      | 12%             | 6%                                  | 14%             | 13%                                  | 12%               | 8%                                      | 10%                    | 3%                                         |  |
| jsou realizovány konkrétní projekty                                  | 18%                                                                  | 7%                          | 18%                                          | 13%                                      | 11%             | 5%                                  | 14%             | 13%                                  | 11%               | 8%                                      | 10%                    | 2%                                         |  |
| jsou oceňováni pracovníci se znalostním potenciálem                  | 27%                                                                  | 8%                          | 26%                                          | 21%                                      | 14%             | 6%                                  | 17%             | 19%                                  | 16%               | 10%                                     | 14%                    | 3%                                         |  |
| znalosti jsou zabudovávány do produktů                               | 15%                                                                  | 7%                          | 16%                                          | 11%                                      | 10%             | 5%                                  | 12%             | 12%                                  | 8%                | 8%                                      | 9%                     | 2%                                         |  |
| celofiremní management znalostí                                      | 20%                                                                  | 8%                          | 22%                                          | 15%                                      | 13%             | 6%                                  | 16%             | 15%                                  | 13%               | 8%                                      | 12%                    | 3%                                         |  |

Zdroj: vlastní zpracování

tomu, aby byla řešena problematika „měření“ znalostního managementu a jeho přínosů. V rámci odpovědi týkající se této problematiky v blízké budoucnosti (odpovědi pro rok 2012), se celkově snižuje obava z eventuelních bariér vůči zavedení znalostního managementu. Ve stejné míře zůstává pouze obava ze schopnosti postihnout rychle se měnící potřeby využitelných znalostí.

Jako největší bariéru pro znalostní management respondenti označili problematické oceňování znalostí u pracovníků. Pak také neshoda o přínosech ve vedení s tím, že je vyžadována orientace na hmatatelné přínosy. V neposlední řadě také vidí nejasnou návratnost investic do znalostního managementu. Všechny tyto faktory nasvědčují tomu, aby byla řešena problematika

„měření“ znalostního managementu a jeho přínosů. V rámci odpovědi týkající se této problematiky v blízké budoucnosti (odpovědi pro rok 2012), se celkově snižuje obava z eventuelních bariér vůči zavedení znalostního managementu. Ve stejné míře zůstává pouze obava ze schopnosti postihnout rychle se měnící potřeby využitelných znalostí.

Z výše uvedeného textu lze odvodit, že podniky mají zájem o znalostní management, vidí jeho možné využití i v budoucnu a mají zájem se jim více zabývat než doposud. Problém, který v této oblasti spatřují, je zejména spojen se schopností vyjádřit přínosy znalostního managementu a tím získat alespoň orientační informaci o návratnosti investice do této oblasti.

## Závěr

Kvalitní a vhodně řízené znalosti v organizaci jsou dnes nezbytné pro její efektivní fungování, stávají se významnou konkurenční výhodou a jsou proto i účinným nástrojem konkurenčního boje. Určitý návod, jak efektivně pracovat se znalostmi, poskytuje znalostní management.

Cílem příspěvku bylo proto seznámení se stavem znalostního managementu v českých podnicích a s jejich zájmem o tuto problematiku. Jak vyplynulo z průzkumu, české podniky o něj mají zájem, ale setkávají se s mnoha překážkami, které nakonec odrazují od jeho důsledného uplatňování. V horizontu tří let se podniky plánují zabývat znalostním management intenzivněji a odstraňovat i eventuelní bariéry jeho zavedení.

## Literatura

- [1] BUREŠ, V. Konceptuální perspektiva znalostního managementu. *E+M Ekonomie a Management*, 2009, roč. 12, č. 2, s. 84-969. ISSN 1212-3609.
- [2] DHILLON, G. Organizational competence for harnessing IT: A case study, *Information & Management*, 2008, Vol.45, No. 5, pp.297-303. ISSN 0378-7206.
- [3] FANIEL, I. M., MAJCHRZAK, A. Innovating by accessing knowledge across departments, *Decision Support Systems*, 2007, Vol. 43, Is. 4, pp.1684-1691. ISSN 0167-9236.
- [4] GIAGLIS, G. M. Directions and trends in knowledge management research: Results from an empirical analysis of European projects. In V. Hlupic (ed.). *Knowledge and Business Process Management*. Hershey: Idea Group Publishing, 2003. pp. 1-15. ISBN 1591400368.
- [5] HOLSAPPLE, C.W., JOSHI, K.D. Organizational knowledge resources, *Decision Support Systems*, 2001, Vol. 31, No. 1, pp.39-54. ISSN: 0167-9236.
- [6] HSU, I. CH. Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test, *Expert Systems with Applications*, 2008, Vol. 35, No. 3, pp.1316-1326. ISSN 0957-4174.
- [7] MAIER, R. *Knowledge Management Systems*. Berlin-Heidelberg, 2007. ISBN 978-3-540-71407-1.
- [8] PERRIN, A. *Publications in Knowledge Management* [on-line]. Knowledge Management, 2006. [cit. 30.8. 2009]. Dostupné z: <[http://km.typepad.com/index/2006/10/publications\\_in.html](http://km.typepad.com/index/2006/10/publications_in.html)>.
- [9] PayWell 2005 – *efektivně řídit, efektivně odměňovat* [on-line]. Pricewaterhouse Coopers, 2006. [cit. 10. 9. 2008]. Dostupné z: <[https://pwcglobal.com/ro/eng/ins-sol/survey-rep/paywell/pwc\\_PAYWELL\\_2005\\_Contents.pdf](https://pwcglobal.com/ro/eng/ins-sol/survey-rep/paywell/pwc_PAYWELL_2005_Contents.pdf)>.

**Ing. Mgr. Petra Marešová**

Univerzita Hradce Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Katedra ekonomie  
petra.maresova@uhk.cz

Doručeno redakci: 24. 8. 2009

Recenzováno: 7. 10. 2009; 15. 10. 2009

Schváleno k publikování: 11. 1. 2010

**ABSTRACT****KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CZECH ENTERPRISES****Petra Marešová**

*In the globalized world, Czech economy faces many challenges brought by the processes of integration. The crucial factors for companies that want to succeed in the global competition are knowledge and abilities to use the knowledge in the best possible way. With the growing need of knowledge, significance of knowledge management grows, as well as tools of knowledge management in organizations. Knowledge management is the tool which can, to a substantial extent, determine the near future of Czech companies.*

*The purpose of the work is with the results of a questionnaire survey with the topic of „Research of the state of knowledge management in companies in the Czech Republic“ realized in the spring 2009 in the cooperation of the University of Hradec Králové and the consulting company Per Partes Consulting, s.r.o under the patronage of the European Union. 1000 organizations active in the Czech Republic were addressed in total, across all industries of BCEA (OKEČ) with the focus on medium and big companies. 132 filled out questionnaires were acquired. Questions from the questionnaire survey were divided into three significant areas. In the first area, the aim was to find out what leads companies to be interested in knowledge management and what phase of its use they find themselves in. The second area was focused on the corporate environment as a tool for support of acquiring and sharing of knowledge. The last part of the questionnaire was focused on methods and particular procedures used in companies, which could be taken advantage of in connection with the implementation of knowledge management.*

*As it followed from the survey results, Czech companies are interested in knowledge management, but they come across many obstacles, which finally discourage them from its consistent implementation. Within the horizon of three years, companies plan to deal with knowledge management much more intensively and even to remove potential barriers of its introduction. On the whole, it can be stated that companies consider knowledge management a significant tool for increasing their competitive ability.*

**Key Words:** knowledge, knowledge management, enterprise, questionnaire.

**JEL Classification:** M10, M13.