

# **Znalosti v práci manažera**

**základy teorie znalostního manažmentu,  
rozhodování v znalostním manažmentu,  
metody a nástroje znalostního manažmentu.**

**Ing. Lucie Lendelová, Ph.D., MBA**

**Študijné materiály boli vypracované v rámci projektu KEGA: 025ŽU-4/2022 Tvorba interaktívneho programu so zameraním na športový manažment na báze IKT a WEB technológií.**

# Rozdíly mezi pojmy – data, informace, znalosti

<b>Kritérium</b>	<b>Data</b>	<b>Informace</b>	<b>Znalosti</b>
Komunikovatelná forma	Čísla, znaky, obrázky, fakta, záznamy v systému	Data zpracovaná ve vhodné a přístupné formě v daném kontextu	Kriticky vyhodnocené informace v daném kontextu
Zdůrazňuje se	Záznam, informace, výpočty	Přístup, třídění, řízení toku v daném kontextu	Porozumění, odvozování nových skutečností v novém kontextu ze stávajících znalostí
Příklad prezentace	Aktuální kurs/Kč	Změna kursu za uplynulé 3 měsíce	Odhad očekávané změny kursu pro nejbližších 6 měsíců

# Co je to znalost?

- „Znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci.“ (Truneček, 2004)
- „Znalost je měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem“ (Mládková, 2003)
- Znalosti jsou kombinacemi dat a informací, ke kterým je přidán názor, vzdělání a zkušenosti a které mohou být použity pro řízení a rozhodování.

# Jak získat znalosti?

Dva základní přístupy:

- Zkoumání znalostí, kterými disponují ostatní lidé. Klíčové je vyhledat tyto lidi a přesvědčit je o sdílení jejich znalostí.
- Zjišťování, co vše již někdo zjistil – je známo. Vyhledávání znalostí, které již byly zaznamenány a uchovány. Pozor! Zaznamenané znalosti můžou postupem času zastarávat, nutná pravidelná aktualizace a ověřování platnosti.
- Problém aktualizace znalostí je možné vyřešit pomocí činnosti zprostředkovatele sítě znalostí, který se stará o údržbu a aktualizaci znalostí.

# Proces vytváření znalostí z informací

1. Srovnávání – nejprve musí být srovnány nově získané informace s tím, co je již známé z jiných nebo podobných situací.
2. Souvislosti – musí být zhodnocen význam nové informace pro další rozhodování a činnost.
3. Spojování – je hledán vztah ke znalostem, které jsou k dispozici, nebo je mají jiní lidé.
4. Konverzace – je nezbytné hovořit s lidmi, aby bylo zjištěno, co si o dané informaci myslí oni

# Klasifikace znalostí

M. Polanyi rozdělil znalosti do dvou základních typů:

- explicitní (explicit) - je snadnější je formalizovat a dokumentovat, je relativně lehké je zachytit a sdílet pomocí ICT.
- neformulované (tacit) - jsou uchovávány v lidské mysli, v chování jedince a jeho představách. Proto je těžké je formalizovat a komunikovat či nemožné převést je do explicitní formy.
- Z důvodu nesouladu v názorech na převoditelnost neformulovaných znalostí na explicitní je proto vhodné přiřadit ještě implicitní (implicit) znalosti.
- Ty jsou stejně jako neformulované znalosti uchovávány v lidských myslích, avšak v okamžiku potřeby je možné je dokumentovat a převést do explicitní formy.

# Uložení znalostí

## **Paměťová média:**

- lidská mysl
- dokument - od volného textu až po strukturované tabulky a grafy
- počítač - formalizovaná, lze sdílet, často dobře strukturovaná a organizovaná



# Principy práce se znalostmi

- Sdílené a formalizované znalosti jsou klíčem k výkonnosti, aktivitě a úspěchu organizace.
- Aby měly znalosti pro organizaci velký význam, musejí být formalizovány; pouze formalizované informace lze reprezentovat digitálně, přenášet, sdílet a efektivně používat.
- Učit se ze zkušenosti je živější, ale není příliš efektivní, výhodnější je učit se od expertů, z knih a v kursech, často je efektivnější učit se ze zkušenosti a z chyb jiných.
- Je třeba vyvážit sběr a organizaci dostupných znalostí s učením se a vytvářením nových znalostí.
- Abyste vytvořili pro organizaci přidanou hodnotu, integrujte management znalostí a organizační učení.



# Koncept znalostního pracovníka

- Nabývá na významu v souvislosti se zaváděním znalostního managementu do praxe.
- Znalostní pracovník je nositelem znalostí, je vzdělaný, schopný rozpoznat různé souvislosti a aplikovat na ně získané znalosti.
- Používané označení pro znalostní pracovníky – „zlaté límečky“ – pracovníci na nejvyšší intelektuální úrovni organizace, kteří jsou pro podnik velmi důležitým nehmotným aktivem.
- Tradiční dělení dříve na „bílé límečky“ (řídící pracovníci) a „modré límečky“ (manuálně pracující).

# Knowledge management - řízení znalostí

- Termín KM zavedl Karl Wiig v r. 1986.
- KM používá systematické přístupy k vyhledávání, porozumění a užití znalostí za účelem tvorby hodnot.
- KM je formalizací přístupu ke zkušenostem a znalostem, vytváří nové schopnosti, umožňuje skvělé výkony, podporuje inovace a zvyšuje hodnotu pro zákazníka.
- KM je systematický a organizovaný přístup k hledání, výběru, tvorbě, šíření, organizování a aktivnímu využívání znalostí v organizaci, s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkonnost a dosahovat strategických cílů.
- KM je řízení aktivit a procesů využití znalostí pro zvýšení konkurenceschopnosti lepším použitím a vytvářením individuálních a kolektivních znalostních zdrojů.

# Základy KM tvoří tři vrstvy

## a) Oblast podnikání

procesy přidávající hodnotu:

- vývoj strategie
  - inovace, vývoj výrobku/služby
  - výroba a dodávka výrobku/služby
  - prodej a podpora zákazníků
- V těchto procesech jsou vytvářeny a aplikovány kritické znalosti o výrobcích/službách, zákaznících a technologiích.
  - V poslední době organizace stále více operují v podnikatelských sítích s dodavateli, partnery a zákazníky a tyto procesy se stávají vnitropodnikovými (rozšířený podnik).

# Základy KM tvoří tři vrstvy

## **b) Pět základních znalostních aktivit:**

- identifikování,
  - vytváření,
  - uchovávání,
  - sdílení a
  - využívání znalostí.
- Tyto aktivity jsou využívány pro podporu podnikatelských procesů. Jejich integrace a využívání v organizaci musí být podpořena správnými KM metodami a nástroji.

# Základy KM tvoří tři vrstvy

## c) Schopnosti jako prostředky a nástroje pro znalostní aktivity uváděné ve druhé vrstvě

- personální
  - ctižádost (ambice), dovednosti (vzdělání), chování, zkušenosti, řízení času,
- organizační
  - stanovení mise, vize, strategie, návrh procesů a organizační struktury, měření, chápání organizační kultury, využití technologie a infrastruktury a vývoj kolektivních znalostí v organizaci – tzv. znalostní aktiva.

# Proces KM

1	Identifikace	Určení klíčových oblastí
2	Sběr	Formalizace existujících znalostí
3	Výběr	Hodnocení relevance, hodnoty a přesnosti znalostí
4	Uložení	Reprezentace znalostí organizace v archívu znalostí
5	Sdílení	Automatická distribuce znalostí k uživatelům. Spolupráce virtuálních týmů
6	Aplikace	Vyhledání a použití znalostí při rozhodování, řešení problémů, automatizaci nebo podpoře pracovních činností, výcvik
7	Vytvoření	Objevy nových znalostí výzkumem, experimenty a kreativním myšlením
8	Prodej	Vývoj a uvedení na trh nových výrobků a služeb založených na znalostech



# Přínosy KM

- Zlepšení sdílení znalostí a kooperace mezi zaměstnanci organizace
- Rozšiřování nejlepších praktik v podniku
- Zlepšení učení se a integrace nováčků
- Eliminace ztráty know-how
- Zlepšení kvality projektů a inovace
- Zdokonalení vztahů s externím prostředím
- Zlepšení připravenosti reagovat na neočekávané události a schopnosti zvládnout naléhavé a krizové situace
- Dále také: zvýšení výkonnosti organizace, zvýšení zisku, maximalizace tržeb, snížení nákladů, zavedení nových způsobů práce, vytvoření nových příležitosti na trhu, atd.



# Implementace systému pro řízení znalostí

- Základními požadavky kladenými na systém pro řízení znalostí jsou informovanost, přístupnost, dosažitelnost, včasnost, bezpečnost a otevřenost.

## **Implementaci systému lze pak rozdělit do pěti stupňů:**

- neuspořádanost znalostí
- uvědomění si potřeby řízení znalostí
- vznik jednotlivých aktivit řízení znalostí
- jejich vzájemná koordinace
- integrovaný systém

# Technologie používané pro řízení znalostí

Nejčastěji jsou používány tyto technologie:

- **Intranet** - vnitřní počítačová síť podniku určená ke sdílení souborů, využívání webových stránek a spolupráci, většinou nepřístupná z internetu; z hlediska řízení znalostí lze hovořit zejména o využití intranetu pro komunikační a prezentační účely.
- **document management system (DMS)** - systém pro správu dokumentů zahrnuje automatizované řízení elektronických dokumentů v průběhu celého jejich životního cyklu.
- **content management system (CMS)** - systém pro správu obsahu je systémem uchovávajícím obsah v databázi odděleně od šablon, na základě kterých je pak zobrazován, což usnadňuje vytváření příslušných webových stránek

# Technologie používané pro řízení znalostí

- **webové vyhledávače** (standardní technologie typu Google)
- **push technologie** (nátlakové či prosazovací technologie) - software, jenž uživateli (nebo jeho počítači) automaticky zprostředkovává informace, které pro něj pokládá za relevantní;
- **help-desk** - místo, kam se zákazník obrací se svým problémem (help-desk je čím dál více zejména softwarovou záležitostí)
- **Groupware** - software podporující práci ve skupině, zejména pro geograficky vzdálené uživatele
- **workflow technologie** slouží ke koordinaci a sledování aktivit spojených s definovanými procesy

# Technologie používané pro řízení znalostí

- **data warehouse** - lze popsat jako databázi optimalizovanou pro dotazy, analýzy dat a tvorbu sestav, která vzniká přenosem, transformací a často i agregací primárních dat z různých systémů a jejich integrací do jednotné datové základny
- **data mining** - dolování dat označují technologie vyhledávání, modelování a prezentace předem neznámých informací nebo znalostí a vztahů mezi daty v rozsáhlých databázích a datových skladech
- **specializované znalostní systémy**, jejichž součástí mohou být expertní systémy, což jsou systémy, které simulují činnost experta v dané oblasti při řešení složitých úloh s cílem dosažení kvality rozhodování na expertní úrovni
- **e-learningové aplikace**, tedy aplikace podporující výuku za pomoci elektronických prostředků

# Modelování procesů

- Mezi nejcennější podnikové zdroje v současné době patří informace a znalosti – to má vliv na propojení znalostních a informačních systémů.
- Díky informačním technologiím lze zabezpečit rychlý přístup organizací nejen k potřebným informacím, ale také ke znalostem.
- Roste míra složitosti, komplexnosti a neurčitosti v rozhodovacích procesech - nezbytné zavádění výkonných informačních a znalostních systémů.
- Charakteristickým znakem těchto systémů je jejich vnitřní provázanost - zajištění bezprostředních vazeb a předávání dat, dále také redukce organizačních struktur, což se odráží i ve vytváření procesního modelu podniku.
- Úkolem modelu je popsat, co se odehrává v reálném světě.

# Nástroje pro modelování procesů

## **ARIS**

- Představuje metodu reengineeringu procesů.
- Nejedná se o přesný postup, který by napomáhal při vytváření a realizaci podnikových procesů.
- Naopak cílem je poskytnout širokou škálu pohledů, díky níž je možné konkrétní situace modelovat.
- Výhodou je, že zachycuje vývoj podnikových procesů od strategického plánování, přes implementaci a následnou optimalizaci za pomoci nástrojů zpětné vazby.
- Díky tomuto vývojovému cyklu je propojená s managementem a poskytuje tak ucelenou metodiku pro řízení společnosti.



# Nástroje pro modelování procesů

## **Modelovací jazyk BPMN**

- Nejvyužívanější ze všech modelovacích jazyků.
- Stal se prakticky standardem pro procesní modelování.
- Jeho hlavní úlohou je vytvořit notaci, která bude čitelná nejen pro analytiky, ale také pro uživatele a manažery.

## **Modelovací jazyk UML**

- Jeho cílem je vizualizace informačních systémů a aplikací, kromě toho lze díky němu popsat funkce systému, datové modely a komponenty.



# Nástroje pro modelování procesů

## **Balanced Scorecard (BSC)**

- Zabývá se měřením výkonnosti v podniku a lze díky BSC propojit jednotlivé složky strategie podniku.
- Slouží k revizi a změně strategie podniku. Využívá zapojení různých perspektiv: finanční, zákaznické, procesní a učení se a růstu.
- V rámci procesní perspektivy je možné napojení na jazyk UML, kdy procesy namodelované pomocí tohoto jazyka lze využít i při tvorbě BSC

# Charakteristiky znalostní organizace

- Vysoce výkonná
- Orientovaná na zákazníka, zdokonalování a prvotřídnost
- Vysoká pružnost a přizpůsobivost
- Vysoká úroveň zkušeností a znalostí
- Vysoká rychlost učení se a inovací
- Proaktivní
- Oceňuje zkušenosti a sdílení znalostí