

# Obsah

Úvod .....	VII
<b>1. Proč potřebujeme řídit znalosti .....</b>	<b>1</b>
1.1 Znalosti v proudu historie .....	2
1.2 Teoretické a filozofické přístupy .....	3
1.3 Pragmatické chápání znalostí v managementu .....	4
1.4 Cesty k řízení znalostí .....	5
1.5 Znalosti a vývoj společnosti .....	5
1.6 Lidský činitel v procesu řízení .....	6
1.6.1 Člověk – stroj .....	7
1.6.2 Člověk – zdroj .....	7
1.6.3 Člověk – znalost .....	8
1.7 Možné směry dalšího vývoje .....	9
Shrnutí .....	10
<b>2. Základní pojmy – od údajů k moudrosti .....</b>	<b>12</b>
2.1 Znalostní řetězec D – I – Z .....	12
2.1.1 Definice managementu znalostí .....	12
2.1.2 Data .....	13
2.1.3 Informace .....	13
2.1.4 Znalost .....	13
2.2 Praktické příklady a ilustrace jednotlivých pojmů .....	14
2.3 Klasifikace a různé koncepte pojmu znalost .....	17
2.3.1 Explicitní, implicitní a tacitní .....	17
2.3.2 Boisotova matice .....	18
2.3.3 Organizační – individuální .....	18
2.3.4 Praktická podoba znalostí .....	19
2.4 Proces konverze a vytváření nových znalostí – model SECI .....	20
2.5 Znalostní pracovník a individuální řízení vlastního rozvoje .....	21
2.5.1 Kdo je znalostní pracovník? .....	22
2.5.2 Produktivita znalostních pracovníků .....	23
2.6 Dvojí pojetí znalostního managementu .....	25
2.6.1 Technologické pojetí znalostního managementu .....	25

2.6.2	Sociální pojetí znalostního managementu .....	26
2.6.3	Předpokládané směry dalšího vývoje .....	27
	Shrnutí .....	28
<b>3.</b>	<b>Reciproční disciplíny k managementu znalostí .....</b>	<b>29</b>
3.1	Informační management .....	29
3.2	Řízení lidských zdrojů .....	30
3.3	Učení – informace kontra znalosti .....	30
3.4	Problematika vůdcovství .....	31
3.5	Competitive Intelligence .....	31
3.6	Business Intelligence .....	33
3.7	Komplexní systém podnikového řízení. ....	34
	Shrnutí .....	34
<b>4.</b>	<b>Měření a vykazování majetku založeného na znalostech .....</b>	<b>36</b>
4.1	Nehmotný majetek a problematika jeho měření .....	36
4.1.1	Klasifikace nehmotného majetku .....	36
4.1.2	Problematika měření .....	37
4.2	Znalost – způsobilost – odbornost .....	38
4.2.1	Vlastnosti znalostí .....	38
4.2.2	Od znalosti ke způsobilosti .....	39
4.2.3	Od způsobilosti k odbornosti .....	39
4.3	Měření nehmotného majetku a jeho přínosy .....	40
4.4	Měření způsobilosti, vnitřní struktury a vnější struktury .....	41
4.4.1	Měření způsobilosti .....	41
4.4.2	Měření vnitřní struktury .....	42
4.4.3	Měření vnější struktury .....	42
4.5	Nástroje a ukazatele .....	43
4.6	Systémy měření nehmotného majetku .....	44
4.6.1	Balanced Scorecard .....	45
4.6.2	Scandia Navigator .....	48
4.6.3	Value Chain Scorecard .....	48
4.6.4	TVC (Total Value Creation) .....	49
4.6.5	AFF (Accounting for Future) .....	49
4.6.6	Monitorování nehmotných aktiv – WM DATA .....	49
	Shrnutí .....	49
<b>5.</b>	<b>Tvorba prostředí pro efektivní práci se znalostmi .....</b>	<b>50</b>
5.1	Vytváření vhodné organizační struktury .....	51
5.1.1	Organizační struktura shora dolů .....	51
5.1.2	Organizační struktura zdola nahoru .....	51

5.1.3	Hypertextová organizační struktura . . . . .	52
5.1.4	Současná situace v České republice . . . . .	52
5.2	Budování znalostní podnikové kultury . . . . .	57
5.3	Způsob práce se znalostmi . . . . .	59
5.3.1	Vytváření trhu znalostí . . . . .	59
5.3.2	Ba – prostor, čas a kontext pro aktivaci znalostí . . . . .	61
	Shrnutí . . . . .	62
<b>6.</b>	<b>Praktické projekty a jejich realizace . . . . .</b>	<b>63</b>
6.1	Metodika zavádění managementu znalostí . . . . .	63
6.1.1	Obecný přístup k zavádění managementu znalostí. . . . .	63
6.1.2	Model D + G . . . . .	66
6.2	Pravomoc a odpovědnost při řízení znalostí . . . . .	67
6.2.1	Úkoly vrcholového managementu . . . . .	68
6.2.2	Funkce při implementaci znalostního projektu . . . . .	69
	Shrnutí . . . . .	70
<b>7.</b>	<b>Výzva jménem učení . . . . .</b>	<b>71</b>
7.1	Přístupy k učení a vzdělávání. . . . .	72
7.1.1	Změnit tereziánský způsob výuky . . . . .	72
7.1.2	Učení na míru 21. století. . . . .	73
7.2	Současné manažerské vzdělávání, jeho kritiky a výhledové trendy. . . . .	74
7.2.1	Historie manažerského vzdělávání . . . . .	74
7.2.2	Kritiky současných programů MBA . . . . .	76
7.2.3	Inovace manažerského vzdělávání. . . . .	78
7.2.4	Výhody a nevýhody certifikátů . . . . .	80
7.2.5	České zkušenosti . . . . .	80
7.3	Osobnost a procesní způsobilost vůdců . . . . .	81
7.3.1	Aktuální příklad . . . . .	82
7.3.2	Rozvíjení talentu. . . . .	83
7.3.3	Teoretické přístupy . . . . .	83
7.3.4	Vůdcové v praxi . . . . .	84
7.3.5	Rozvíjení a výchova . . . . .	86
7.3.6	Základní pravidla pro řízení rozvoje talentů . . . . .	87
	Shrnutí . . . . .	87
<b>8.</b>	<b>Organizační učení a učící se organizace . . . . .</b>	<b>89</b>
8.1	Koncepty organizací založených na učení . . . . .	90
8.2	Učící se organizace . . . . .	91
	Shrnutí . . . . .	95

<b>9. Znalostmi tažené organizace</b> .....	97
9.1 Řízení znalostí .....	97
9.1.1 Excelentní závod Texas Instruments .....	98
9.1.2 Elektronická knihovna společnosti Sequent Computer Systems . . .	100
9.1.3 World Bank – pokus o vytvoření znalostní banky .....	101
9.1.4 Možnosti řízení znalostí ve zdravotnictví .....	102
9.1.5 Budování centra znalostní excelence .....	103
9.1.6 Inovace řízení znalostí ve velké mezinárodní firmě .....	105
9.1.7 Řízení znalostí v konzultačních firmách – Ernst & Young kontra Bain .....	106
9.2 Problematika učení .....	108
9.2.1 Individuální přístup a akční metody učení .....	108
9.2.2 Školící středisko General Electric – Crotonville .....	109
9.2.3 International Masters in Practising Management .....	111
9.2.4 Strategická příprava českých manažerů – Inter Manager .....	112
9.2.5 Příprava mezinárodních bankovních manažerů .....	112
9.2.6 Akční přístup k výuce vysokoškolských studentů .....	113
9.2.7 Učící se organizace – Karosa, a. s., Vysoké Mýto .....	115
Shrnutí .....	117
<b>10. Znalostní mýty</b> .....	118
Shrnutí .....	122
<b>Literatura</b> .....	125
<b>Rejstřík</b> .....	129