

Obsah

Předmluva	VII
1. Znalostní pracovník	1
1.1 Znalostní pracovník – definice	1
1.2 Charakteristické rysy znalostního pracovníka	2
1.3 Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem a jeho vliv na organizaci	2
1.4 Specifika řízení znalostního pracovníka	3
1.5 Produktivita znalostního pracovníka	3
Shrnutí	5
2. Znalost – surovina a důležitý pracovní nástroj znalostního pracovníka	6
2.1 Základní pojmy – data, informace, znalost, moudrost, osvícení	6
2.2 Znalost	8
2.3 Znalost z pohledu technického a ekologického	9
2.3.1 Technické myšlení a technická znalost	9
2.3.2 Ekologické myšlení a ekologická znalost	9
2.4 Dvě dimenze znalosti – explicitní a tacitní	10
2.4.1 Explicitní znalost	10
2.4.2 Tacitní znalost	11
2.5 Proces tvorby znalosti	12
Shrnutí	14
3. Tacitní znalost	15
3.1 Význam tacitní znalosti pro organizaci	16
3.2 Vztah tacitní znalosti a osobnosti jejího vlastníka	17
3.3 Znalost individuální, společenská a kolektivní	18
3.4 Konverze znalosti	19
3.5 Externalizace tacitní znalosti	21
3.6 Sdílení tacitních znalostí	24
Shrnutí	25

4. Řízení toku znalostí a lidí	26
4.1 Tok dat, informací a znalostí	26
4.2 Tok lidí	26
Shrnutí	27
5. Příběh jako nástroj práce s tacitní znalostí	28
5.1 Síla příběhu	28
5.2 Příběh	29
5.3 Hodnota vyprávění příběhů pro jedince	30
5.4 Hodnota příběhů pro organizaci	31
5.5 Příběh a tacitní znalosti	32
5.6 Příběhy v reálném životě a v krásné literatuře a filmu	33
5.7 Psaný a ústně vyprávěný příběh	34
5.8 Klasifikace příběhů	35
5.8.1 Příběh	35
5.8.2 Vyprávění	35
5.8.3 Transformační příběh	36
5.8.4 Antipříběh	36
5.8.5 Zdůvodnění, historky, záznamy, průběhy, zprávy a hlášení	37
5.8.6 Další formy klasifikace příběhů	37
5.9 Struktura příběhu	38
5.10 Vztah mezi schopností vytvářet a vyprávět příběhy a inteligencí jedince a skupiny	40
5.10.1 Vyhledávání dat	40
5.10.2 Manipulace s daty	40
5.10.3 Pochopení	41
5.10.4 Vysvětlení	41
5.10.5 Plánování	41
5.10.6 Komunikace	41
5.10.7 Integrace	41
5.11 Využití příběhů v každodenní práci manažera	42
5.11.1 Iniciační činnosti pracovníka, iniciační změn	42
5.11.2 Seznámení pracovníků s manažerem a jeho vizí	43
5.11.3 Přenos hodnot	44
5.11.4 Prosazování spolupráce	44
5.11.5 Sdílení znalostí	45
5.11.6 Vedení lidí směrem k budoucnosti	46
5.11.7 Pozitivní a negativní příběhy	47
5.12 Umění vyprávět příběhy – transformační příběh	49
5.12.1 Tři základní předpoklady úspěšného příběhu	50
5.12.2 Struktura příběhu	52
5.12.3 Forma a způsob vyprávění příběhu	53

5.12.4	Pomůcky a vztah s publikem	55
5.12.5	Jak se naučit správně vyprávět příběhy	55
5.13	Druhá strana mince	56
5.14	Využití příběhu při tvorbě instruktážního materiálu (learning history)	59
5.15	Další příklady a příběhy z praxe	61
	Shrnutí	66
6.	Komunity	67
6.1	Co jsou to komunity	67
6.2	Význam a přínosy komunit	68
6.3	Základní prvky komunity	69
6.3.1	Doména	69
6.3.2	Mezilidské vztahy	70
6.3.3	Sdílení a tvorba znalostí	70
6.4	Funkce a účel existence komunity	71
6.5	Kde komunity v organizaci hledat	71
6.6	Rozdíl mezi komunitou a týmem	71
6.7	Komunity a jejich typy	73
6.7.1	Neformální komunity	73
6.7.2	Formální komunity	74
6.8	Vztah komunit k ostatním skupinám v organizaci	77
6.9	Vztah komunit ke znalostním aktivitám probíhajícím v organizaci	77
6.10	Členství v komunitě	77
6.10.1	Klíčová skupina	78
6.10.2	Plnoprávní členové	78
6.10.3	Periferní členové	79
6.11	Životní cyklus komunity	80
6.12	Základní zásady vytváření komunity (i neformální)	82
6.12.1	Popis prostředí	82
6.12.2	Popis problémů a příležitostí	83
6.12.3	Určení účelu	83
6.12.4	Určení identity	83
6.12.5	Statut a kredibilita	83
6.12.6	Úroveň formálnosti komunity a její umístění v organizační struktuře	84
6.12.7	Vyhledání a získání členů	84
6.12.8	Jmenování lidí zodpovědných za řízení komunity, určení funkcí a odpovědnosti	84
6.12.9	Prostředí komunity	87
6.12.10	Třináct základních složek prostředí úspěšné komunity	89
6.12.11	Infrastruktura sdíleného prostředí	90
6.12.12	Určení způsobu komunikace	91

6.12.13	Tvorba vztahů v komunitě	91
6.12.14	Určení očekávaných výsledků činnosti komunity a odhad nákladů na její založení a činnost	94
6.12.15	Vznik a práce komunity	95
6.13	Jak komunitě pomáhat (a přitom ji nezničit)	95
6.13.1	Koordinace činností	96
6.13.2	Pomoc při tvorbě kontaktů	96
6.13.3	Facilitace	96
6.13.4	Dokumentace	97
6.13.5	Propagace činnosti komunity	97
6.14	Motivace členů komunity – uznání a podněty	97
6.15	Dysfunkční komunity	98
6.16	Měření a vykazování činnosti komunity	99
6.16.1	Měření hodnoty komunity pro členy komunity podle zdraví komunity	100
6.16.2	Měření hodnoty komunity pro organizaci	103
6.16.3	Náklady na komunitu podle metodologie IBM	104
6.16.4	Přínosy komunit podle metodologie IBM	105
6.16.5	Určování hodnoty komunity podle metodologie IBM	107
6.16.6	Měření vlivu komunity na organizaci podle McDermott Consulting	107
6.16.7	Postup měření přínosu komunity podle McDermott Consulting	109
6.17	Faktory ovlivňující výsledky práce komunit	111
6.17.1	Logické úrovně	112
6.17.2	Hlavní faktory úspěchu komunity	114
6.18	Vliv organizační struktury na komunity	115
6.18.1	Organizační struktury shora dolů	115
6.18.2	Organizační struktury zdola nahoru	116
6.18.3	Kombinované organizační struktury	116
6.19	Další příklady a příběhy z praxe	118
	Shrnutí	122
7.	Učňovství jako nástroj práce s tacitní znalostí	123
7.1	Charakteristika učňovství	123
7.2	Předpoklady učňovství	124
7.3	Učňovství a komunikace	125
7.4	Vazba explicitní a tacitní znalosti při učňovství	127
7.5	Nevýhody učňovství	128
7.6	Nároky na osobnost mistra (kouče, mentora)	128
7.7	Vlastnosti mistra a kouče	129
7.8	Postup GROW	134
7.8.1	Stanovení cílů	135

7.8.2	Popis reality	136
7.8.3	Vyhledávání příležitostí a možností	136
7.8.4	Vůle, volba	137
7.9	Whitmorův model učení se na základě pozitivních prožitků	137
7.10	Další příklady a příběhy z praxe	139
	Shrnutí	141
8.	Virtuální sdílení tacitních znalostí	142
8.1	Problémy virtuálního sdílení tacitních znalostí	142
8.2	Motivace účastníků virtuálního sdílení tacitních znalostí	144
8.3	Co je třeba při virtuálním sdílení tacitních znalostí obzvláště sledovat	145
	Shrnutí	145
9.	Faktory ovlivňující schopnost pracovat s tacitními znalostmi	146
9.1	Osobnost pracovníka	146
9.2	Mentální modely	147
9.2.1	Vznik mentálního modelu	147
9.2.2	Díry v abstrakci	148
9.2.3	Levý sloupec	148
9.3	Kódování	149
9.3.1	Lidé, kteří se učí vizuálně (čtenáři)	149
9.3.2	Lidé, kteří se učí poslechem (posluchači)	149
9.3.3	Lidé, kteří se učí pomocí aktivity (tím, že věci dělají)	149
9.4	Pozornost	150
9.4.1	Co je to pozornost	150
9.4.2	Obecně známá pravidla	151
9.4.3	Jak upoutat pozornost	152
	Shrnutí	153
10.	Faktory ovlivňující schopnost organizace pracovat s tacitními znalostmi	154
10.1	Absorpční kapacita	154
10.2	Řetězec znalostí	155
10.2.1	Povědomí o externích znalostech	157
10.2.2	Povědomí o vnitřních znalostech	157
10.2.3	Vnitřní schopnost organizace reagovat	158
10.2.4	Vnější schopnost organizace reagovat	159
10.2.5	Rychlost, síla znalostního řetězce	159
10.3	Trh znalostí	160
10.3.1	Účastníci trhu znalostí	160
10.3.2	Cena znalostí	161
10.3.3	Trh znalostí a důvěra	162

10.3.4	Signály trhu znalostí	162
10.3.5	Tržiště	163
10.3.6	Chyby při práci s trhem znalostí	164
10.3.7	Problémy trhu znalostí	164
10.3.8	Patologie trhu znalostí	165
10.3.9	Předpoklady správného fungování trhu znalostí	166
10.4	Vliv organizační struktury na práci s tacitními znalostmi	166
10.4.1	Práce s tacitními znalostmi v organizační struktuře shora dolů	166
10.4.2	Práce s tacitními znalostmi v organizační struktuře zdola nahoru	167
10.4.3	Práce s tacitními znalostmi v kombinované organizační struktuře	171
10.4.4	Hypertextová organizační struktura	172
	Shrnutí	173
11.	Výzkum práce s tacitními znalostmi v České republice	174
11.1	Základní údaje a cíle výzkumu	174
11.2	Styl výzkumu	174
11.3	Dotazník	175
	Shrnutí	176
	Závěr	177
	Literatura	179
	Seznam obrázků	187
	Seznam tabulek	189
	Rejstřík	191