

ROZVOJ ZNALOSTNÍHO POTENCIÁLU FIREM – INSPIRACE PRO MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Milan Jermář

Úvod

V řadě publikací a studií o managementu se objevuje důraz na význam znalostí pro fungování a rozvoj firem. Například Truneček [13] zastává názor, že „růst firmy je závislý především na **tvořivém uplatnění znalostí a inteligence**, právě vzájemnou kombinací těchto vlastností vzniká synergický efekt, který tvoří ve svém součtu konkurenční výhodu firmy (management znalostí, učící se podnik, produktivita znalostních pracovníků, organizační učení a řízení znalostí).“ Asi málokterý představitel firmy by na přímou otázku, zda jsou pro výsledky jeho firmy znalosti důležité, odpověděl záporně. Nakolik a v jakých podobách však manažeři skutečně

pracují se znalostmi jako s významnou hodnotovnou složkou, jakou váhu této oblasti přikládají, jaké formy práce se znalostmi vidí jako důležité a perspektivní, to jsou otázky, na něž bychom možná dostali spíše obecné odpovědi.

1. Charakteristika provedeného šetření

V roce 2010 bylo provedeno šetření (jako součást disertační práce), které se zaměřilo na percepci významu znalostí a práce se znalostmi ve dvou sférách podnikání: v oblasti klasických výrobních organizací a v oblasti spíše znalostně orientovaných firem hlavně v Plzeňském kraji. Šetření se zúčastnilo 52 společností převážně střední a větší velikosti.

Tab. 1: Rozdělení organizací podle velikosti

Velikost	do 10 zaměst.	do 50 zaměst.	do 250 zaměst.	velké firmy
Počet	3	6	21	22
Podíl na celku	5,5 %	11,5 %	40,5 %	42,5 %

Zdroj: vlastní

Cílem šetření byla snaha přispět k poznání potřeb v oblasti rozvoje znalostního potenciálu firem prostřednictvím postupů managementu lidských zdrojů pojmávaného jako strategický management lidských zdrojů.

Strategický management lidských zdrojů (ve smyslu široce pojaté práce s lidmi, jejich potenciálem, talentem, schopnostmi, dovednostmi apod.) ve světě klade značný důraz právě na práci se znalostmi, jejímž prostřednictvím je možno dosahovat žádoucích výsledků (Dunford, Snell, Wright [4], Boudreau, Ramstad

[2], Paauwe, Boselie [10], Wright, Nishii [16], Youndt, Snell, Lepak [17], Dvořáková [5]).

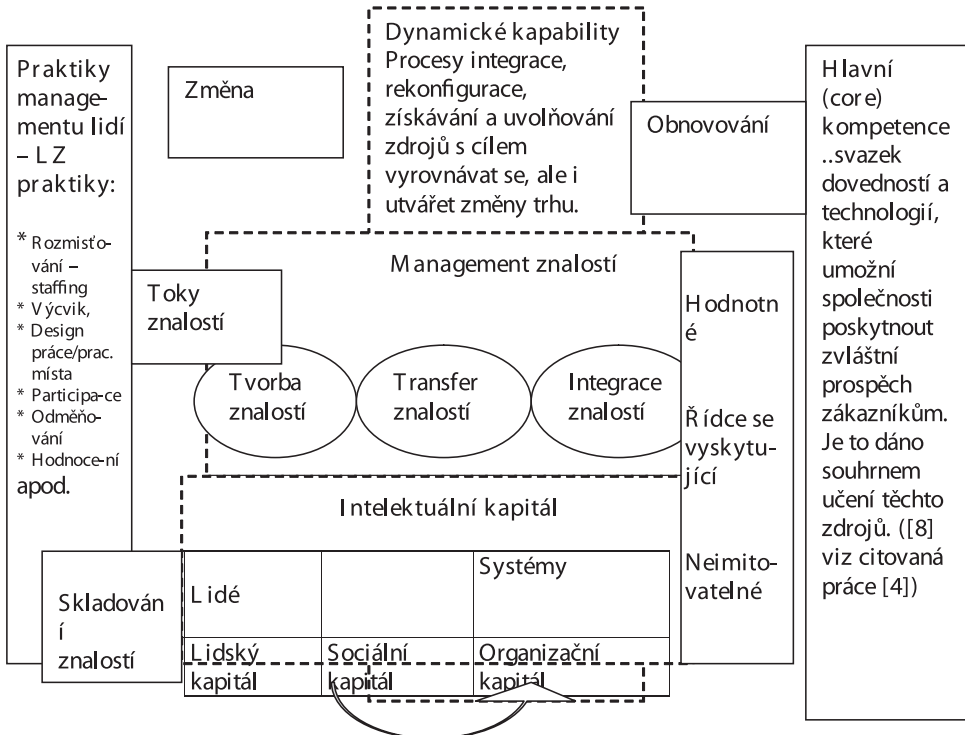
Syntetické pojetí propojení managementu lidských zdrojů, managementu znalostí, intelektuálního kapitálu i nejdůležitějších schopností organizací (dynamických kapabilit – Teece, Pisano, Shuen [12]) znázorňuje model na obrázku 1, který se stal inspirací pro šetření, o němž je referováno.

V souladu s tímto pojetím a v návaznosti na významný směr znalostního managementu, který klade důraz na procesy spojené s rolí lidí,

jednotlivců i skupin v práci se znalostmi, na diverzitu (Eger [6]), na myšlení a tvořivost, na vztahy mezi lidmi i na kulturní kontext (např. Barclay, Murray [1] uvádí tři přístupy k znalostnímu managementu: mechanistický, kulturně – behavioristický, systematický, Sveiby [11] rozlišuje management informací a management lidí,

Wiig [15] odlišuje zaměření na lidi, na technologii a na podnik – People focus, Technology focus, Enterprise focus), bylo šetření orientováno hlavně na hodnocení přínosu postupů, procesů či činností managementu lidských zdrojů (v širokém pojetí) k rozvoji znalostního potenciálu firem.

Obr. 1: Model pro integraci strategie a strategického managementu lidských zdrojů



Zdroj: Dunford, Snell, Wright [4]

Znalostní potenciál firmy je v pojetí šetření soubor znalostí, ale i podmínek, předpokladů, postupů, který, je-li aktivován, může pomoci využití různých typů a podob znalostí přispívat k pozitivnímu rozvoji výkonnosti organizačních procesů a napomáhat tvorbě hodnoty firmy – organizace.

Oslovené firmy byly orientačně rozčleněny do 5 kategorií, které charakterizovaly míru jejich „znalostní orientace“ – viz tabulka 2.

Do kategorie 5 byly zařazeny organizace výzkumného zaměření, produkující a implementující IT systémy a programy, poradenské firmy s IT nebo technologickým zaměřením apod. Do kategorie 4 byly zařazeny firmy poradenského charakteru se spíše aplikačním zaměřením, výrobní firmy s výraznějším vývoje- vým zaměřením využívající a rozvíjející nové technologie, některé firmy zaměřené na výraznou inovaci procesů a spolupráci. Do kategorie 3

Tab. 2: Rozdělení firem podle „znalostní“ orientace

	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4	Kategorie 5
Počet	0	2	19	18	13

Zdroj: vlastní

byly zařazeny další výrobní organizace s nižším podílem vlastního vývoje a inovací. Do kategorie 2 byly zařazeny organizace s velmi jednoduchou výrobou ručního typu. Do kategorie 1 by byly zařazeny organizace, které by nebylo možno zařadit do výše uvedených kategorií. V šetření se takový případ neobjevil. Přírodními respondenty byli většinou reprezentanti vrcholového managementu firem (pouze ve 2 případech odpovídali specialisté s přehledem o záměrech společnosti). Pro získání informací byla využita metoda dotazníku doplněná v několika případech strukturovaným rozhovorem.

2. Vnímání významu znalostí v oslovených organizacích

Z celého šetření vyjímáme pro potřebu tohoto článku jen některá zjištění. Jedna oblast šetření byla věnována percepci významu znalostí pro organizace. Respondentům bylo nabídnuto 16 oblastí, v nichž je možno spatřovat význam znalostí pro organizaci – viz Bureš [3], Grant [7], Mládková [9]. Respondenti měli z nabídky vybrat šest podle svého mínění nejdůležitějších oblastí. Celkový přehled voleb je uveden v grafu č. 2.

Respondenti označili jako oblasti, kde vidí **nejvýznamnější** přínos práce se znalostmi, následující položky:

- **znalosti znamenají konkurenční výhodu,**
- **znalosti se dají využít při tvorbě inovovaných produktů a služeb,**
- **znalosti umožňují tvořit a naplňovat správné strategie,**
- **sdílení znalostí podporuje spolupráci v celé organizaci,**
- **znalosti umožňují správně se orientovat na trhu,**
- **služby a produkty založené na znalostech jsou zdrojem vyšší přidané hodnoty,**
- **znalosti pomáhají zvládnání změn (i krizí).**

Naopak jako **nejméně významné** byly vnímány tyto nabízené možnosti:

- **shromažďování a ukládání znalostí umožňují snížit závislost na ochotě**

zaměstnanců sdílet znalosti,

- **znalosti umožňují ocenit klíčové zaměstnance,**
- **práce se znalostmi podněcuje týmovou spolupráci,**
- **znalosti jsou dobrým měřítkem pro hodnocení zaměstnanců,**
- **znalosti přispívají uspokojení klientů.**

Tento prezentovaný názor naznačuje akcent na strategický význam znalostí (konkurenční výhoda, tvorba a naplňování strategie, orientaci na trhu). Naopak význam práce se znalostmi v interních organizačních procesech není vnímán jako příliš významný, což odporuje významu procesů a procesního řízení v současném období (Vacík, Zahradníčková [14]).

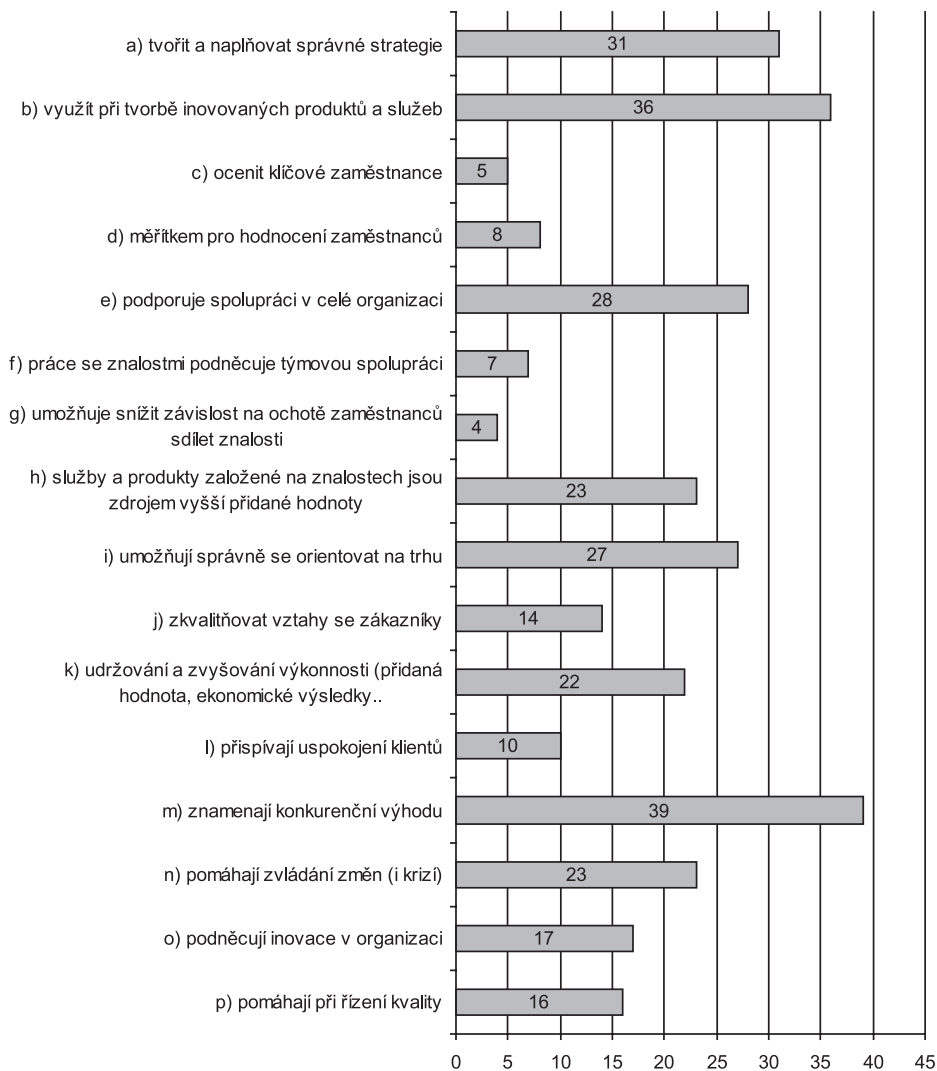
Vyjádřené názory ukazují poměrně značnou názorovou variabilitu, akcentují určitou podobu chápání významu znalostí („strategickou“) a zároveň potvrzují, že respondenti dokáží adekvátně postihnout významné stránky práce se znalostmi. Je tedy možno předpokládat, že jejich stanoviska i ve vztahu k dalším otázkám, na které v šetření odpovídali, mohou být chápána jako poměrně odborně platné soudy.

3. Šance v současnosti – jaká je potřeba aktuálně rozvíjet znalostní potenciál organizací?

Nejobsáhlejší a zároveň diagnosticky a prognosticky nejhodnotnější část šetření tvořilo čtyřkrokové ohodnocení 10 skupin položek označených jako: Výcvik – V (7 položek), Spolupráce – S (7 položek), Kultura – K (7 položek), Zmocňování – Z (3 položky), Lidské zdroje – LZ (4 položky), Aktivita – A (3 položky), Leadership – vedení – L (5 položek), Strategie – S (2 položky), Týmy – T (3 položky), Interní procesy – IP (4 položky). Tyto skupiny položek tvořily ucelený soubor činností, postupů, praktik, kterými může management lidských zdrojů přispívat k rozvoji znalostního potenciálu firem. (Příklady posuzovaných položek – viz tab. 3.)

Obr. 2: Graf významu znalostí pro organizaci

Význam znalostí pro organizaci



Zdroj: vlastní

Poznámka: Čísla v grafu vyjadřují, kolika respondenty byla daná položka označena jako významná. Z nabídky respondenti vybírali šest nejdůležitějších významů.

Tab. 3: Příklady posuzovaných položek – skupina Kultura

K 15. Projevování úcty a vážnosti k zvláště nápaditým kolegům
K 16. Tvořivý a nápaditý přístup
K 17. Posilování přátelského klimatu ve firmě
K 18. Neformální vztahy mezi spolupracovníky
K 19. Pozitivní přijímání nových nápadů
K 20. Podporování tvorby nových řešení
K 21. Vytváření podmínek pro rozvoj učící se organizace

Zdroj: vlastní

Čtyři kroky hodnocení byly tvořeny následujícími otázkami:

- Jak **důležité jsou nyní** tyto činnosti, postupy apod. ve vaší firmě? Hodnocení: velmi důležité (4) – spíše důležité (3) – spíše méně důležité (2) – velmi málo důležité (1).
- Jak **důležité asi budou v budoucnu** tyto činnosti, postupy apod. ve vaší firmě? Hodnocení: velmi důležité (4) – spíše důležité (3) – spíše méně důležité (2) – velmi málo důležité (1).
- Do jaké míry se uvedené činnosti, postupy apod. ve vaší organizaci **využívají**? Hodnocení: velmi využíváno (4) – spíše využíváno (3) – spíše méně využíváno (2) – velmi málo využíváno (1).
- Do jaké míry by se měly uvedené činnosti, postupy apod. ve vaší organizaci **rozvíjet** do budoucna? Hodnocení: velmi rozvíjet do budoucna (4) – spíše rozvíjet (3) – spíše méně rozvíjet (2) – velmi málo rozvíjet (1).

Z celého komplexu získaných poznatků je v tomto článku pozornost věnována **dvěma otázkám**:

- Jak velký je rozdíl mezi vnímáním aktuální důležitosti jednotlivých postupů, činností, praktik a jejich skutečným využíváním?
- Jak velký je rozdíl mezi vnímáním důležitosti jednotlivých postupů, činností, praktik nyní a jejich důležitostí v budoucnosti?

Přehled získaných odpovědí k 1. otázce podává obrázek 3.

Ve všech posuzovaných skupinách je patrné, že míra Důležitosti nyní je vyšší než hodnota Využívání nyní. Mezi oblastmi s nejnižší mírou Využívání v současnosti patří Lidské zdroje

(u nich je nízká i percipovaná Důležitost), Výcvik, ale i Interní procesy.

Nejvýše je Využívání nyní hodnoceno v oblastech: Kultura, Strategie, Týmy a Spolupráce (což jsou oblasti, které byly vnímány v dalších částech šetření jako Důležité i pro budoucnost). Největší diskrepance a zároveň důležité zdroje pro aktuální změnu (vysoká důležitost a nedostatečné využívání) se objevují u **Týmů, Aktivit, Leadershipu, Spolupráce nebo u Interních procesů**.

Ukazuje se tedy, že aktuální naplňování potřeb rozvoje znalostního potenciálu ve zkoumaných firmách vykazuje rezervu, která byla pracovně označena jako „**šance v současnosti**“. Některé náměty (činnosti, postupy apod.), k nimž se v šetření vyjadřovali respondenti a vnímali je jako oblasti pro zlepšení v současnosti, jsou uvedeny v následujícím odstavci:

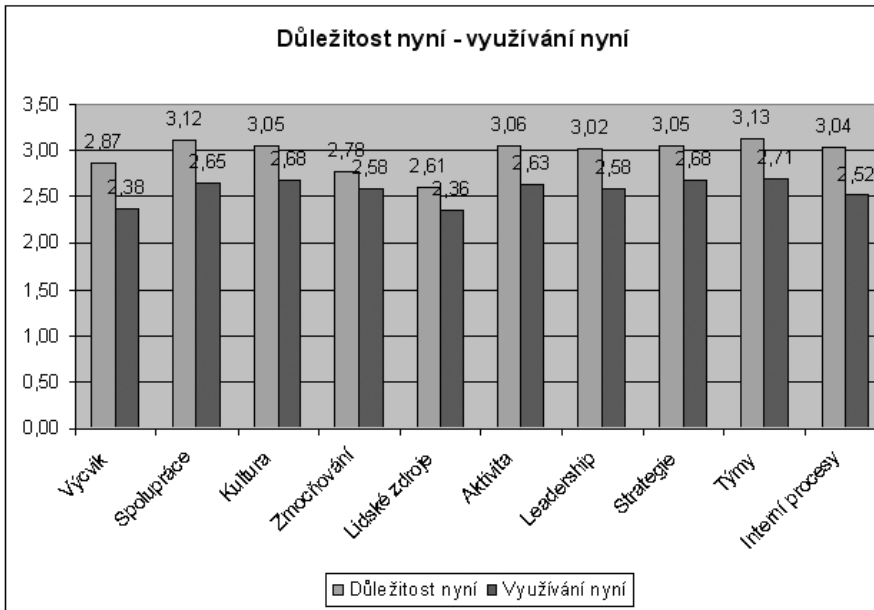
V oblasti Týmů je podle mínění respondentů potřeba podporovat spolupráci v týmech i mezi týmy navzájem, posilovat týmové řešení problémů, rozvíjet aktivitu týmů.

V oblasti Aktivit je možno čerpat přínosy ze zapojení do náročných úkolů, do inovační aktivity, ze sdílení znalostí.

V oblasti Leadershipu je třeba podporovat aktivity spolupracovníků, poskytovat lidem stále nové náměty pro vymýšlení nových řešení, stanovovat rozumné a podnětné cíle, usilovat o přímou komunikaci mezi zaměstnanci a managementem, podporovat snahy zaměstnanců přicházet s novými podněty a nápady.

V oblasti Spolupráce by měla být pozornost věnována společné komunikaci, odstraňování bariér, spolupráci s jinými útvary a týmy, konzultování o nápadech, kontaktům s klienty a dodavateli – vše s cílem posilovat znalostní potenciál.

Obr. 3: Srovnání Důležitost nyní a Využívání nyní



Zdroj: vlastní

Pozn.: Číselné hodnoty v grafu vyjadřují průměrné hodnocení jednotlivých skupin položek všemi respondenty.

V oblasti Interních procesů je vhodné usilovat o systematické hodnocení výkonnosti jednotlivců i týmů, o zpřístupňování získaných znalostí všem spolupracovníkům, o systematické a metodické řešení konfliktů, o propojení osobních pracovních cílů a cílů organizace.

4. Šance do budoucnosti – jaká je potřeba do budoucna rozvíjet znalostní potenciál organizací?

Přehled získaných odpovědí ke 2. otázce podává obrázek 4. Porovnáváno je vnímání aktuální a budoucí důležitosti postupů, činností, praktik managementu lidských zdrojů pro rozvoj znalostního potenciálu firem.

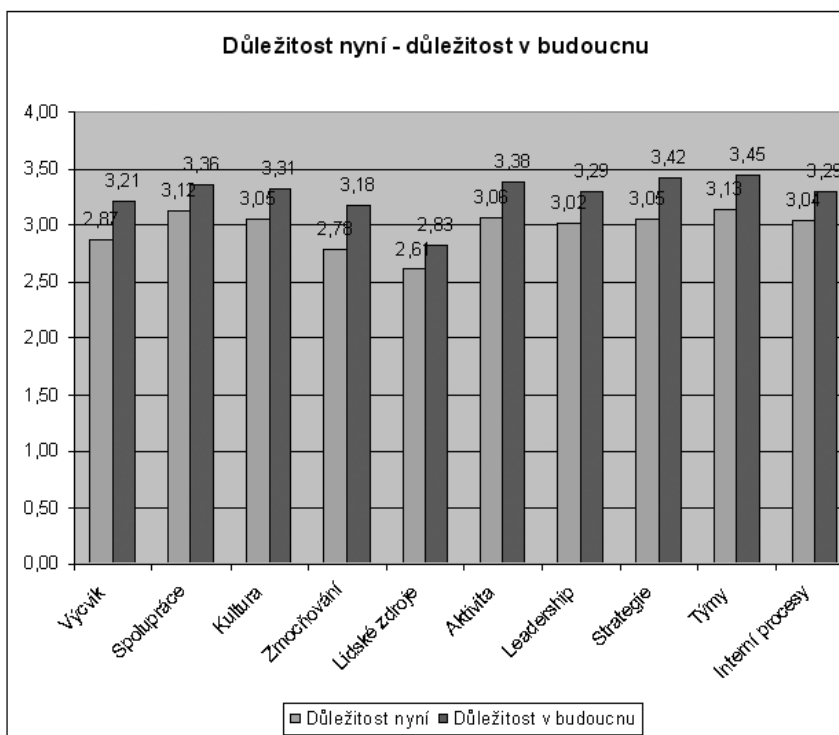
Ve všech posuzovaných skupinách je vyšší míra Důležitosti vyjádřena směrem k budoucnosti. Ukazuje se tedy, že Důležitost využívání posuzovaných činností a postupů bude do budoucna narůstat. Mezi oblastí s nejvyšší mírou Důležitosti v budoucnu se vedle Týmů a Spolupráce (které vykazaly nejvyšší Důležitost

nyní) zařadila ještě Strategie, Aktivita a Kultura.

(Do oblasti Strategie je možno zařadit hledání nových možností pro naplnění cílů firmy – organizace nebo přesvědčení, že sdílení znalostí pomáhá rozvoji firmy. Do oblasti Kultury by mohlo patřit projevování úcty a vážnosti k zvláště nápaditým kolegům, podpora tvořivých a nápaditých přístupů, posilování přátelského klimatu ve firmě nebo pozitivní přijímání nových nápadů a podporování tvorby nových řešení, i vytváření podmínek pro rozvoj učící se organizace.)

Diskrepance mezi Důležitostí nyní a Důležitostí v budoucnu byla v šetření pracovníčně označena jako „šance do budoucnosti“. Jedná se o charakteristiku, která vyjadřuje, nakolik management pocítuje rozdíl mezi důrazem, který se klade na danou činnost nyní, a důrazem, který by se podle jeho mínění měl klást v budoucnosti. Formulováním podoby této šance do budoucnosti by se měla zvýšit přesnost zacílení aktivit, kterými by mohla tato

Obr. 4: Srovnání Důležitost nyní a v budoucnu



Zdroj: vlastní

Pozn.: Číselné hodnoty v grafu vyjadřují průměrné hodnocení jednotlivých skupin položek všemi respondenty.

šance být naplněna. Tuto šanci (spolu s šancí pro současnost) je možno považovat za důležitý zdroj pro následné formulování doporučení pro tvorbu programů rozvoje znalostního potenciálu. Uvedené dvě šance: šance v současnosti a šance do budoucna jsou důležitými motivujícími prvky pro formulování návrhů a doporučení pro další rozvoj organizací ve zkoumaných oblastech.

Závěr

Empirická zjištění také ukázala, že v percepci významu a používání různých postupů rozvoje znalostního potenciálu není mezi různými typy firem (z hlediska síly znalostní orientace) velký rozdíl. I firmy, které svými výstupy dokazují, že určitě disponují velmi kvalitními znalostmi, hod-

notí svůj znalostní a inovační potenciál nepříliš vysoko.

V žádném programu rozvoje znalostního potenciálu by neměly být opomenuty oblasti činností, postupů, procesů, které byly v šetření posuzovány. Programy rozvoje znalostního potenciálu ve firmách by měly položit důraz zvláště na oblasti **Spolupráce, Kultura, Aktivita, Strategie, Týmy**. Přitom metody rozvoje mohou být v různých firmách různé, záleží na charakteru firmy, zaměření, cílech apod. Identifikovaný prostor pro možnost intenzivnějšího působení ve směru intervencí do rozvoje znalostního potenciálu by měl být zvláště pro management lidských zdrojů významným podnětem. Zdá se, že management firem dokáže poměrně dobře postihnout, pojmenovat oblasti, které by mohly přinést rozvoj znalostního

potenciálu, ale příliš si tuto problematiku nespojuje s doménou pro management lidských zdrojů. Pravděpodobně to svědčí o spíše nedostačném povědomí o všech souvislostech problematiky práce se znalostmi – znalostního managementu ve vazbě na konkurenční schopnost firmy. O to větší se zdá být prostor pro management lidských zdrojů v podporování a rozvíjení této sféry.

Literatura

- [1] BARCLAY, R. O., MURRAY, P. C. *What is knowledge management?* [online]. Knowledge Praxis, 2000 [cit. 2012-03-08]. 10 s. (PDF). Dostupné z: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/What_Is_Knowledge_Management.pdf>.
- [2] BOUDREAU, J. W., RAMSTAD, P. M. *Strategic HRM measurement in the 21st century: from justifying HR to strategic talent leadership* [online]. Ithaca (NY): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2002, August [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/56>>.
- [3] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha, Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [4] DUNFORD, B. B., SNELL, S. A., WRIGHT, P. M. *Human resources and the resource based view of the firm* [online]. Ithaca (NY): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2001-05-10 [cit. 2012-03-08]. 36 s. (PDF). Dostupné z: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=cahrswp>>.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] EGER, L. *Diversity management*. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-03-1.
- [7] GRANT, R. M. The knowledge-based view of the firm. In Bontis, N., Wei Choo, C. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings*. New York: Oxford University Press, 2001. ISBN 978-0-19-513866-5.
- [8] HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 384 p. ISBN 0-87584-716-1.
- [9] MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha, C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
- [10] PAAUWE, J., BOSELIE, J. P. *HRM and performance: What's next?* [online]. Ithaca (NY): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs, 2005 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/13/>>.
- [11] SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*. 2001, Vol. 2, Iss. 4, s. 344–358. Dostupné také z: <<http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>>. ISSN 1469-1930.
- [12] TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997, Vol. 18, Iss. 7, s. 509–533. ISSN 1097-0266.
- [13] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- [14] VACÍK, E., ZAHRADNÍČKOVÁ, L. Process performance – a significant tool of competitiveness of enterprises in contemporary era. In KOCOUREK, A. (ed.). *Liberec Economic Forum 2011: Proceedings of the 10th international conference*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-755-0.
- [15] WIIG, K. *People-focused KM: effective decision-making leads to enterprise success* [online]. Arlington (TX): Knowledge research institute, 2004. [cit. 2012-03-08]. 26 s. (PDF). Dostupné z: <http://www.krii.com/downloads/People-Focused_KM.pdf>.
- [16] WRIGHT, P. M., NISHII, L. H. *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis* [online]. Ithaca (NY): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2007. [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468/>>.
- [17] YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W., LEPAK, D. P. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 1996, Vol. 39, Iss. 4, s. 836–866. ISSN 0001-4273.

PhDr. Milan Jermář, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomická ZČU v Plzni
jermar@kpm.zcu.cz

Doručeno redakci: 6. 1. 2011
Recenzováno: 15. 2. 2012, 20. 2. 2012
Schváleno k publikování: 5. 4. 2012

Abstract

KNOWLEDGE POTENTIAL DEVELOPMENT OF FIRMS – INSPIRATIONS FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**Milan Jermář**

Goal of this paper is to notify of the research which was focused on demands in the area of knowledge potential development of firms. Knowledge as a part of companies' and the whole society intangible assets have been getting fundamental importance during last years as they have been perceived to be important source of the competitive advantages. The main interest is focused on „people oriented knowledge management“ in this paper. Possibilities for development were explored in methods and practices of strategic human resource management. There was revealed what kind of procedures, activities and processes are being perceived as important and useful to develop. The respondents assigned Teams, Cooperation, Activity, Culture and Strategy as the domains being the most important for knowledge potential development in the future. Next data were acquired by comparing the evaluation of the present situation and the future needs. There was found a difference between the present estate and the future estate (chance for future) and between the present importance and present use of opportunities (chance at present). Methods and activities of human resource management could be used for resolving of actual problems and for future knowledge potential development. The knowledge potential development can be also perceived as application field, where specific instruments of knowledge management as well as instruments of human resources management can be put into effect.

Key Words: *knowledge society, knowledge potential of the firm, strategic human resource management.*

JEL Classification: *J24, M12.*