



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Management

## Modul 2

### Informační a znalostní management

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu  
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

## MODUL 2

# Informační a znalostní management



**Informační společnost:** společnost, ve které informace tvoří základní ekonomický statek.

**Znalostní management:** management zaměřený na distribuci znalostí a informací členům organizace.

**Úzké hrdlo:** kritické místo (nejslabší, nejvíce vytěžované) v určité struktuře.

**Sociální síť:** spojení osob, poboček či oddělení s cílem sociální a informační interakce.

### Obsah modulu

Dnešní společnost bývá často označována jako znalostní či informační. Je třeba zajistit, aby se informace dostávaly ke každému členu týmu v čas, přesně a kvalitně. A právě to je předmětem dvou provázaných disciplín – informačního a znalostního managementu. Na ně pak těsně navazuje otázka informačního systému instituce.

---

## Obsah

<b>Informační a znalostní management .....</b>	<b>2</b>
1 Úvod.....	3
2 Management znalostí .....	3
3 Sociální síť .....	5
4 Přínosy informačního a znalostního managementu.....	5
Shrnutí .....	6
Zdroje:.....	7

## 1 Úvod

Jedenadvacáté století je spojené s nástupem informační společnosti. To znamená, že **informace se stávají klíčovým ekonomickým statkem**, se kterým je třeba podle toho nakládat. Zatímco za průmyslové revoluce hrály klíčovou roli suroviny a výrobní stroje, dnes již je možné velkou část z nich velice rychle dodat odjinud či nahradit. Cenu mají informace a znalosti, které představují klíčový kapitál. To je ostatně také vidět na všech patentových sporech, které se téměř denně objevují v médiích. Čím je společnost modernější, tím větší význam inovace a informace mají.

Pokud se podíváme na **vývojový cyklus produktů**, je možné vidět, že se stále více podobají úzkému píku. Jsou mimořádně rychle uváděny na trh, marketingově zpracovány a také rychle odcházejí. Tím, že se životní cyklus projektů zkracuje, je třeba mnohem pečlivěji a efektivněji pracovat s informacemi, protože ty jsou jediným relevantním nástrojem, který umožňuje uvést následující produkt tak, aby mohl mít úspěch.

V **informační společnosti** se začaly od šedesátých let rychle objevovat profese informačních analytiků – lidí, kteří v různých podobách systematicky pracují s informacemi. Zatímco dříve byly „bílé límečky“ jen velice malou skupinou, spíše okrajového významu, dnes tvoří páteř celé ekonomiky. V tomto ohledu je zřejmé, že věnovat se informačnímu a znalostnímu managementu je v dnešní době klíčové.

Obecně je možné hovořit o třech rovinách práce s poznatky o světě. Na prvním místě jsou to **data**. Jde o naměřené či jinak získané entity, které mají svůj účel a vlastní strukturu. Pokud k nim přidáme interpretaci, pokusíme se je propojit s určitými modely, předpoklady atp., získáme **informace**. Třetí úrovní jsou pak **znalosti**, které k informacím připojují zkušenosti, moudrost, ale také nějakou aktivitu či akci.

Cílem managementu je v této oblasti tedy zajistit dobrou distribuci všech tří složek tak, aby na jednu stranu nedošlo k informačnímu zahlcení příjemců a každý se dostal k tomu, co pro svojí efektivní činnost potřebuje, ale také usilovat o transformaci dat na informace a informací na znalosti. Jen zaměstnanec, který bude mít dostatečné znalosti, může svojí práci vykonávat skutečně dobře.

## 2 Management znalostí

Tento druh managementu vznikl s rozvojem informační společnosti. V ní není nejdůležitějším statkem již stroj nebo pozemek, ale znalosti a informace. Efektivita jakéhokoli podniku jde silně

nahoru, pokud se podaří vybudovat kvalitní a funkční informační systém, který bude distribuovat znalosti a informace. Heslem managementu znalostí by pak mohlo být - „**potřebné informace každému a v čas.**“

**Znalostní management** lze také vnímat jako proces, který organizaci pomáhá identifikovat, vybrat, uspořádat, rozšiřovat a přenášet důležité informace a odborné znalosti.<sup>1</sup> V rámci něj je tedy potřeba zajistit nejen sdělování informací, ale také jejich ukládání, analýzu a práci s nimi. Je možné také vnímat určitou diferenci mezi informací jakožto entitou a znalostí, která je reflexí této entity.

Obecně je tak možné hovořit o určitém **cyklickém uspořádání** životního cyklu znalostí – ty jsou vytvářeny a následně zachyceny vhodným systémem, zařazeny, uskladněny, spravovány a prezentovány tak, aby se mohly stát bází pro nové znalosti. Z tohoto pohledu je již zřejmé, že řada institucí bude vyžadovat rozsáhlé pokročilé systémy, které se budou zabývat tvorbou a zpracováním databází s nestrukturovanými daty a dolováním informací. Pro naše potřeby budou ale dostačovat podstatně jednodušší nástroje.

V současné době je možné rozlišit čtyři základní přístupy ke znalostnímu managementu:

- ♣ **Samostatná disciplína**, která se řídí vlastními pravidly a poznatky.
- ♣ Disciplína mající nejbližší k **řízení lidských zdrojů** (důraz je kladen na tacitní znalosti). V tomto kontextu je pak třeba budovat informační sítě, analyzovat instituci z hlediska toho, kdo má jaký přístup ke znalostem, jaká jsou slabá místa, a zajistit jejich dobrou distribuci.
- ♣ Řízení znalostí má nejbližší k **řízení informací** (důraz na explicitní znalosti). V rámci tohoto pohledu je důraz klade na informační systémy, znalostní databáze a dolování znalostí. Informace jsou chápány jako entity, které je možné strojově zpracovávat.
- ♣ Spojení druhého a třetího pohledu. V tomto ohledu je možné hovořit o přístupu stavícím na sociální informatice.

Znalosti jsou primárně vždy vázány na nějakého konkrétního člověka. Je třeba hledat cesty, jak je od něj efektivně dostat ke každému, kdo je potřebuje. Současná ekonomika je nazývána informační a právě práce s informacemi představuje zásadní konkurenční výhodu. I v neziskovém sektoru je třeba se této problematice věnovat. Koordinace projektů, komunikace se zaměstnanci, zpětná vazba nebo možnost pružně reagovat na potřeby zákazníků jsou vždy vázány na funkční management znalostí.

---

<sup>1</sup>[http://www3.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul\\_key=78&idkapitola=18](http://www3.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=78&idkapitola=18)

Klíčovou roli hraje znalostní management také v oblasti práce s **kvalitou**, která je spojená s inovacemi a neustálým vylepšováním pracovních i jiných postupů. Součástí znalostního managementu může být do určité míry také vzdělávání, informování nebo sdílení dokumentů.

### 3 Sociální síť

Důležitým pojmem ve znalostním řízení jsou **sociální síť**. Ty představují komunikaci mezi jednotlivými uzly (pobočkami, odděleními, osobami), které je možné měřit a analyzovat. Obecným cílem je, aby se ke každému mohly dostat informace v čas a kvalitně. Současně ale chceme také odstranit přílišnou závislost sítě na jednom uzlu. Ten totiž činní společnost zranitelnou (odchod jednoho zaměstnance může znamenat pád celého znalostního managementu instituce).

Součástí znalostního managementu by měla být snaha **analyzovat** tyto lidské informační toky, odstraňovat slabá místa, omezovat závislost dostupnosti informací na jednom uzlu a především zajistit, aby neexistoval prvek, který by nebyl do informační sítě efektivně zapojen.

V oblasti sociálních sítí je vhodné užívat pravidla **úzkého hrdla** (Bottleneck). Tento pojem označuje nejslabší místo celého systému. Instituci nebo nějaký projekt si můžeme představit jako vodovodní potrubí – průtok může být tak velký, jak je široké nejužší místo. Cílem tohoto přístupu je hledat tato úzká místa a snažit se je „rozšířit.“ V případě, že se snažíme vybudovat hustou a rovnoměrnou sociální síť, musíme postupovat tak, že budeme hledat úzká hrdla ve dvou variantách – jednak jde o přetěžované uzly a pak o ty, které mají málo informací. U každého z nich je třeba volit vhodný způsob úpravy, ale eliminovat oba je důležité.

Oproti většinovému názoru běžné populace se ukazuje, že klíčovou komponentou v získávání informací nejsou nejbližší spolupracovníci, protože s nimi je zaměstnanec v kontaktu stále a často jim nějaký inovativní systém příliš nového nedonese, ale **jejich spolupracovníci** – tedy kolegové kolegů, přátelé přátel. Jejich počet roste exponenciálně, takže i když jejich zprávy nejsou tak relevantní, díky množství představují hlavní a stěžejní pilíř firemní komunikace.

### 4 Přínosy informačního a znalostního managementu

V našich možnostech není, na tomto místě popsat všechny výhody a možnosti, které kvalitní informační a znalostní management přináší, ale přesto se pokusíme alespoň ukázat několik důležitých oblastí, kde se intenzivně uplatňuje.

První skupinou oblastí, kde je možné identifikovat pozitivní přínos, je **rozvoj zaměstnanců** a jejich vyšší **efektivita**. Především proto, že práce se znalostmi, jejich získávání a manipulace s nimi rozvíjí celkový intelekt a schopnosti zaměstnanců, čímž roste sociální kapitál. Díky dobrému přístupu k informacím jsou zaměstnanci motivovanější a podávají lepší výkony, tím také dochází ke **zlepšování komunikace** (často i neformální) uvnitř společnosti. Dochází k posilování sociálních sítí, což je jeden z klíčových prvků v oblasti krizového managementu.

Díky dobrému řízení znalostí a informací je možné se vyhnout **duplicitním činnostem, zkrátit vývojové cykly a snížit náklady**. Jde také o jeden z nutných kroků k tomu, aby mohlo dojít k většímu zploštění společnosti. Informační systémy zajišťují dobrou distribuci potřebných vědomostí, takže může společnost pracovat mnohem efektivněji. To se samozřejmě projevuje také v lepším řízení **projektů**.

Díky informačnímu managementu lze velice dobře **zvyšovat kvalitu**. Ať již jde o budování konceptů Lean managementu, TQM či jiného konstruktů, vždy je na prvním místě bezchybně fungující síť komunikace sdílení informací. Takové řešení navíc zvyšuje **inovativní kapacitu**.

V neposlední řadě je možné znalostního a informačního managementu využít pro **kontrolu a hodnocení** zaměstnanců. Díky tomu, že má manažer neustálý přehled o tom, jak podnik či instituce pracují, může velice efektivně pracovat se zaměstnanci a řešit případné problémy velice rychle. Současně je možné snadno odlišit pracovitého a nečinného zaměstnance na základě dat z informačního systému.

Stále více se začíná hovořit o **intelektuálním kapitálu** jako o nové formě vlastnictví organizace. Zatímco dříve se akcentoval čistě hmotný kapitál, postupně se k němu přidal také sociální. Nově nastupující intelektuální, který můžeme definovat jako sumu znalostí, jež organizace má, a jejich praktické využití, se tak postupně stává také jednou ze složek, kterou je třeba vnímat jako samostatnou oblast vlastnictví, o které je třeba se náležitým způsobem starat.

---

## Shrnutí

Současná společnost má **informace** jako jeden ze základních ekonomických statků. Proto je třeba zařídit, aby se každému dostaly všechny potřebné informace v **čas** a ve **správném množství**. Důležitý je také proces přeměny **dat** v **informace** a jejich transformace na **znalosti**, které budou moci


konkrétní zaměstnanci používat. Znalosti jsou nezbytné k jakémukoli řízení a manažer proto musí systematicky pracovat na tom, aby jich měl dostatek on i všichni jeho podřízení.

Důležitou roli hrají v organizacích **sociální sítě** – ty představují propojení jednotlivců, kteří spolu komunikují. Cílem je zajistit, aby tato firemní sociální síť neobsahovala úzká hrdla (**Bottleneck**), což jsou lidé, kteří mají buď pro řízení informací zcela klíčový význam a jejich ztráta by způsobila vážné problémy, nebo naopak lidé či oddělení, ke kterým se informací dostává málo.

Dobrá distribuce informací umožňuje větší **motivaci** zaměstnanců a jejich **osobní růst**, možnost je dobře kontrolovat a adekvátně hodnotit. Je také nezbytným předpokladem pro zavádění pokročilých metod řízení jako je **TQM** či **Lean management**. Lze díky ní zajistit **flexibilitu** a **efektivnost** podniku. Praktická implementace je často spojená s **informačním systémem**, který musí být vhodným způsobem zabezpečen.

---

## Zdroje:



Základní přehled je možné najít v knize Moderní management na stranách 78-81. Jde o relativně dobrý, všeobecný úvod.

Řezáč, Jaromír. Moderní management. Cpress 2009.

Užitečným zdrojem je také článek o znalostním managementu od Arnošta Katolického.

[http://www.volny.cz/akatolicky/KM\\_celek1.htm](http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm)

Článek věnovaný osobnímu zpracování informací pomocí myšlenkové mapy.

<http://www.myslenkove-mapy.cz/myslenkove-mapy/zivot/myslenkovou-mapou-k-databazi-myslenek/>

Za přečtení stojí celá kniha Budoucnost managementu, která na celou problematiku nabízí dosti originální, ale vece kvalitní pohled, s důrazem na inovace, flexibilita a schopnost změny.

Hamel, Gary. Breen, Bill. Budoucnost managementu. Management press. 2008.