

# Realizace a vyhodnocení průzkumu stavu řízení znalostí v českých podnicích 2011

*Ing. Martin Sládeček*

Typicky turbulentní ekonomické prostředí současnosti nutí podniky k neustálému zlepšování jejich chodu. Kvalitní a vhodně řízené znalosti v podniku jsou dnes nezbytné pro jejich efektivní fungování, stávají se významnou konkurenční převahou a jsou častokrát účinným nástrojem konkurenčního boje.

Rychlost a radikálnost charakteru změn ekonomického prostředí na přelomu tisíciletí ukončila nebývalý vzestup a nakonec i odložení přístupů k řízení podniků využívajících zpětnou logiku, založenou na predeterminaci a predefinici. Tento fakt umocnil využívání moderních přístupů, od benchmarkingu, nejlepších praktik (best practices) až po tvorbu samoinovativních business modelů zvyšujících tvorbu hodnoty podniku a měnících business procesy ještě dříve, než to učiní konkurence.

Z pohledu business strategie je řízení znalostí vlastně překonáváním toho co již víme, dříve než to udělají ostatní a profitováním z vytváření výzev a příležitostí, o kterých jiní ještě ani netuší.<sup>1</sup>

Jak dnes vypadá aplikace řízení znalostí a jaký je aktuální stav využívání řízení znalostí v českých podnicích? Přináší jim nějaký užitek nebo se jedná jen o další nafouklou bublinu z oblasti řízení organizací, se kterou přicházejí konzultační firmy za manažery? Nejde jen o akademickou teorii? Právě a nejen tyto otázky si klade za cíl autorův průzkum provedený v prvním pololetí roku 2011 zodpovědět.

Navíc vzhledem k faktu, že řízení znalostí se více či méně promítá do řízení podniků již déle než patnáct let, je zajímavé také zhodnotit, nakolik byla dosavadní snaha o jeho využití úspěšná.

Cílem průzkumu bylo sebrat aktuální informace o stavu užívání řízení znalostí při řízení podniku v ČR, pojmenování a určení četnosti využití jednotlivých procesů a nástrojů řízení znalostí. V neposlední řadě se autor průzkumu dotazoval v dotaznících průzkumu respondentů i na základní informace a možné požadavky na referenční procesní model pro oblast řízení znalostí, který je předmětem jeho disertační práce, jeho potenciálních adresátů, včetně zmapování jejich potřeb.

Časování aktivit spojených s průzkumem bylo:

- listopad 2010 – duben 2011 – příprava kontaktní databáze respondentů,
- leden – březen 2011 – příprava vlastního průzkumu,
- duben 2011 – ověření průzkumu na pilotních respondentech,
- 1. června – obeslání respondentů průzkumu průvodním dopisem,
- 1. – 30. června 2011 – sběr odpovědí průzkumu,
- červenec – srpen 2011 – vyhodnocení průzkumu.

Dále následuje popis jednotlivých částí průzkumu, jeho postup a vyhodnocení výsledků.

## **Příprava kontaktní databáze respondentů průzkumu**

Výběr podniků pro průzkum byl proveden pomocí kontaktní databáze Kompass, což je komerční rejstřík podniků v ČR s možností vyhledávání podniků dle obratu, odvětví a mnoha

dalších faktorů. Kompass je mezinárodní B2B databáze, která obsahuje informace o produktech a službách přibližně 3 milionů firem z celého světa a je využívána především jako prodejní, marketingový a nákupní nástroj.

Výběr byl omezen dle obratu sestupně s tím, že podmínkou zařazení podniku do databáze respondentů bylo, aby v databázi bylo uvedeno jméno a příjmení manažerů personálních a IT oddělení, kteří byli primárními adresáty tohoto výzkumu. Poté bylo vybráno prvních sto podniků dle těchto znaků s tím, že zařazení podniků do odvětví nebylo nijak omezeno. Cílem bylo získat pestrý výsledek informací z odpovědí na dotazník, který by měl právě odpovídat stavu této průřezové oblasti napříč českým podnikatelským prostředím. Následně autor k těmto jménům manažerů dohledal emailové kontakty a na tyto zaslal vlastní dotazník průzkumu. Takto aktivita zjišťování kontaktních emailů byla na celém průzkumu nejvíce zdouhavá a pracná, protože od zveřejnění databáze byly některé podniky např. v konkurzním řízení, jiné se přejmenovaly nebo prošly fúzí s jinými.

### **Příprava dotazníku**

Dotazník autor po diskuzích se školitelem DDP a dalšími kolegy v oboru realizoval pomocí bezplatné služby Google Documents, pomocí které se podobné průzkumy dobře provádějí a zpracovávají. Vytvoření vlastní aplikace pro průzkum spočívá nejprve v transformaci obecného textu dotazníku do dokumentu průzkumu této služby. Nadefinují se zde běžné části dotazníku:

1. Úvod s oslovením respondentů – zde byl obsažen úvod s oslovením respondentů, vysvětlení záměru a účelu průzkumu a dotazníku a dále vysvětlení základních pravidel pro jeho vyplňování.
2. Vlastní dotazník sestávající z otevřených nebo uzavřených otázek s možností definice odpovědí do formulářových polí (text), výběru jedné, či více možností z několika možných, atp. Zároveň se zde definují povinné a nepovinné odpovědi. Vlastní dotazník byl členěn do čtyř částí:
  - a) Informace o respondentovi, kde bylo záměrem získání přesných a aktuálních informací o respondentovi, který dotazník vyplňuje.
  - b) Řízení znalostí v podniku a jeho organizace, sloužící ke zjištění informací o uplatňování řízení znalostí v podniku respondenta, strukturu a organizaci tohoto řízení.
  - c) Místa, způsoby a nástroje uplatnění řízení znalostí, kde bylo cílem poznání způsobů a míry úspěchu uplatňování řízení znalostí v podniku respondenta a dále seznámení s nástroji řízení znalostí, které se v podniku respondenta používají.
  - d) Referenční procesní model řízení znalostí, kde bylo záměrem získání informací o pohledu respondenta na referenční model v této oblasti, zjištění možných očekávání respondenta od takového modelu a v neposlední řadě zkušenosti respondenta s jinými referenčními modely, které se běžně v podnikání využívají.
3. Závěrečné poděkování a informace pro respondenta, které se zobrazí po odeslání dotazníku.

### **Vyhodnocení odezvy průzkumu**

Celkem autor v rámci průzkumu oslovil sto podniků. Vlastní průzkum nejprve ověřil pilotně na třech respondentech, o kterých byla získána na průzkum dobrá odezva a to na obsah i strukturu průzkumu. Díky této reakci již autor nezasahoval do připraveného dotazníku a následně provedl vlastní oběslání všech zbývajících respondentů z kontaktní databáze.

Z obdeslaných 100 respondentů, včetně 3 pilotních respondentů, autor obdržel odezvu od 20 respondentů z celkem 19 podniků. Je možné tedy vyhodnotit, že oslovení respondentů průzkumem mělo 19% úspěšnost.

**Obr. 1: Vyhodnocení odezvy průzkumu**



Zdroj: Zdroj dat vlastní

## Vyhodnocení výsledků průzkumu

### Informace o respondentovi

Respondenti vyplňovali informace o svém jménu, pozici a další informace. Z pohledu pozic respondentů a odborů, do kterých dané pozice přísluší, odpovídali nejčastěji pracovníci odborů lidských zdrojů. Zajímavostí je odpověď jednoho respondenta, který má ve svém podniku přímo pozici manažera řízení znalostí.

### Řízení znalostí v podniku a jeho organizace

Většina podniků respondentů znalosti řídí, popřípadě se do určité míry řízením znalostí zabývá. Pokud podnik znalosti řídí, má jich většina tuto agendu začleněnou v rámci personálních útvarů, nebo útvarů řízení kvality. Agendu řízení znalostí mají v zodpovědnosti nejčastěji personální manažeři nebo manažeři jakosti. Většinou se řízení znalostí i měří a vyhodnocuje. Řízení znalostí vnímají respondenti nejčastěji jako cestu ke snížení rizik a nákladů ve svém podnikání. Bez ohledu na to, zda se již v podniku znalosti řídí, nebo nikoliv, služby dodavatelů podniky aktuálně většinou nevyužívají.

### Místa, způsoby a nástroje uplatnění řízení znalostí

Řízení znalostí respondenti uplatňují k růstu intelektuálního kapitálu svého podniku, tzn. ke zvyšování konkurenční výhody podniku a dále opět zejména ke snížení rizik a nákladů ve svém podnikání. Respondenti uváděli nejčastější uplatnění pro řízení znalostí zejména v oblastech řízení znalostí a vzdělávání pracovníků, řízení a optimalizace podnikových procesů a v řízení projektů a souvisejících poprojektových dodávek. Řízení znalostí nalézá dle respondentů v podniku uplatnění všude, ovšem s výjimkou rutinních a jednoduchých činností.

Podnikům respondentů se nezdařilo řízení znalostí uplatnit buď v obecných oblastech anebo ve specifických podnikových procesech. Odpovědi vztahující se obecně k podnikovým procesům a oblastem často zmiňují problémy organizačního, strategického a konsenzuálního charakteru v podniku, a naopak odpovědi vztahující se ke specifickým podnikovým procesům a oblastem lze vnímat jako výzvy k optimalizaci daných procesů a zavedení a uplatnění řízení znalostí v nich.

Pokud se již v podniku znalosti řídí, pak se většinou využívají i metodiky pro nasazení a zajištění provozu řízení znalostí. Dále je část podniků, které i když v podniku znalosti řídí, referenční procesní modely řízení znalostí používají pouze v menší míře.

Poměr i pořadí míry využívání všech typů nástrojů řízení znalostí je stejné, ať se v podniku znalosti již řídí, či nikoliv:

- Nástroje pro práci s lidmi,
- Technologické nástroje - vnější veřejné systémy,
- Technologické nástroje - vnitřní podnikové systémy pro sdílení znalostí, komunity a sociální sítě,
- Technologické nástroje - ostatní systémy.

Zajímavostí je, že i podniky, které své znalosti neřídí, někdy nalézají podnikatelský záměr, anebo jeho efektivní podporu, v systémech pro řízení znalostí.

### **Referenční procesní model řízení znalostí**

Poměr i pořadí míry zkušeností respondentů s některým z referenčních procesních modelů dostupných na trhu je téměř stejné, ať se v podniku znalosti již řídí, či nikoliv.

Všichni respondenti nejvyšší přidanou hodnotu takového modelu vnímají podobně a jako důležitý faktor se ukázala potřeba edukace ohledně jeho přínosů, které všichni respondenti uznávají, ale jen část z nich je umí určit konkrétně. Všichni respondenti poměr i pořadí míry možných přínosů referenčního procesního modelu vnímají podobně.

Respondenti o referenční procesní model řízení znalostí mají více než dvojnásobný zájem, než nemají. Dále existuje nerozhodnutá většina, polovina všech respondentů, se kterou by bylo možné vhodnými nástroji pracovat a využít jejího potenciálu v tomto směru.

Respondenti ve dvou třetinách případů odpovídali, že neví, zda a jaká cena by byla limitujícím faktorem při pořízení takového modelu. Častěji odpovídali, že ano, než ne. Pouze dva respondenti uvedli i konkrétní částky a to do 100 tis. Kč a do 1 mil Kč. I z těchto odpovědí lze usoudit, že konkrétní cena modelu musí být vyvážená jeho možnými (vnímanými) přínosy a tedy, že i s touto potenciální bariérou lze dále pracovat.

Respondenti upřednostňují kombinaci referenčního modelu pomocí intranetového portálu a příruček ve stejné míře, tak jako na to nemají názor.

Respondenti mají velký zájem zároveň s modelem obdržet i konzultační služby pro podporu zavedení a optimalizace provozu řízení znalostí. Dále existuje nerozhodnutá část, se kterou by bylo možné vhodnými nástroji pracovat a využít jejího potenciálu v tomto směru.

### **Závěr**

Výše popsaný a provedený průzkum na ověření stavu užívání řízení znalostí v českých podnicích 2011 potvrdil užívání řízení znalostí v českých podnicích, jeho znalost respondenty – manažery, chápání předmětných a prioritních oblastí této disciplíny, vhodnost i úspěchy a neúspěchy při jejím užívání v každodenní praxi, a v neposlední řadě existence obecné potřeby a „hladu“ trhu po procesním referenčním modelu řízení znalostí. Zároveň respondenti v průzkumu svými odpověďmi potvrdili i fakt, že manažeři řídící znalosti v podnicích by tento model využili k zefektivnění své práce.

Výše popsaný průzkum a jeho stručné výsledky jsou součástí doktorské disertační práce autora s tématem Optimalizace podnikových procesů řízení znalostí (KII FSv ČVUT, školitel

Ing. Jana Kučerová, CSc.), která je popisuje podrobněji, potvrzuje na nich své hypotézy a výsledky, a dále je rozvíjí.

### **Literatura:**

- [1] Dr. Malhotra, Y. (2003) – *Interview with Dr. Yogesh Malhotra - Is knowledge the ultimate competitive advantage?*. BUSINESS MANAGEMENT ASIA, 2003, roč. 03, č. 9.