

**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 koncepce 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
Management znalostí	

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. Tvorba prostředí pro efektivní práci se znalostmi</b>	50
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. Praktické projekty a jejich realizace</b>	63
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. Výzva jménem učení</b>	71
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. 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>	<b>97</b>
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 Školicí 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>	<b>118</b>
Shrnutí .....	122
Literatura .....	125
Rejstřík .....	129