

PRVKY ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU VE ŠKOLÁCH MANAŽERSKÉHO MYŠLENÍ

ELEMENTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SCHOOLS OF MANAGERIAL THINKING

Ivana Johnová

***Abstract:** This article focuses on finding the elements of knowledge management in schools of management thinking. Attention is first paid to the characteristics of knowledge management and its elements are subsequently searched in approaches to management have been described since the Industrial Revolution until the emergence of knowledge society. It is therefore a classic management, psycho-social approaches, process approaches and system approaches. Conclusions are presented at the end of the article in the table. Although the emergence of knowledge management is dated from about the sixties of last century, when it was defined by P. Drucker, indicating the elements we work with the knowledge to identify much earlier. It is good to know the specifics of each school of management thinking today.*

***Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Employee, Knowledge Society, Industrial Society, Manual Worker.*

***JEL Classification:** B10, M15.*

Úvod

Po celé dvacáté století prochází management neustálým procesem vývoje. Je to dáno především odrazem vývoje společnosti a jejího myšlení, ale také změnou podnikatelského prostředí. Ačkoli se v mnoha publikacích můžeme setkat s názorem, že management má své kořeny již v dobách, kdy se v Egyptě stavěly pyramidy, pro účely tohoto článku bude pozornost managementu věnována od dob průmyslové revoluce až po současnost. Blažek zmiňuje [2]: „Zrod a vývoj moderního managementu, jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny, je spjat až s prudkým růstem průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a s dalším, neustále akcelerujícím růstem ve století dvacátém.“ V tomto století také můžeme pozorovat postupný přechod od industriální společnosti představované průmyslovými dělníky ke společnosti znalostí představující pracovníky disponující znalostmi. S touto skutečností souvisí vznik znalostního managementu, za jehož otce je v šedesátých letech dvacátého století považován Peter Drucker. V dnešní době je čím dál více znalostní management v podnicích uplatňován. Pracovníci disponují znalostmi a ty je třeba umět řídit a využívat co nejefektivněji. Marešová [9, s. 143] zmiňuje: „Kvalitní a vhodně řízené znalosti jsou dnes nezbytné pro efektivní fungování podniku, stávají se významnou konkurenční výhodou a jsou proto účinným nástrojem konkurenčního boje. Určitý návod, jak efektivně pracovat se znalostmi, poskytuje znalostní management.“

1 Formulace problematiky

Zavádění znalostního managementu do podniku je současný trend dvacátého prvního století, ke kterému se přiklání stále více podniků. V minulosti se prolínalo mnoho přístupů manažerského myšlení a s některými, ale značně modifikovanými se můžeme setkat i v dnešním pojetí managementu. Jednotlivé školy se vzájemně prolínají a jsou si sobě navzájem inspirací.

Cílem tohoto článku je identifikovat prvky dnešního tzv. znalostního managementu v jednotlivých školách managementu, které jsou známé od dob průmyslové revoluce. Jedná se především o klasický management, psychologicko - sociální přístupy, procesní přístupy a systematické přístupy, které byly využívány v první polovině dvacátého století a pro něž je charakteristická industriální společnost. Ačkoliv je vznik znalostního managementu datován zhruba od šedesátých let minulého století, kdy jej definoval P. Drucker, můžeme prvky naznačující práci se znalostmi identifikovat již mnohem dříve. Proto je dobré znát specifika jednotlivých škol manažerského myšlení i dnes.

2 Metody

Ke splnění cíle článku byla provedena rešerže odborné literatury týkající se daného problému, dále analýza a syntéza vědeckých poznatků s využitím kauzální analýzy.

3 Trendy současného managementu

Toto období je pod vlivem globalizace a pronikání ICT do podnikání. Velký důraz se klade na znalosti a jejich management, objevují se nové přístupy a názory, například koncept organizace jako živého organismu, management udržitelného rozvoje [11, s. 4].

V podnicích se začíná uplatňovat tzv. znalostní management, který pracuje se znalostmi pracovníků. Truneček [14, s. 1] uvádí: „Je zřejmé, že kromě hmotných aktiv disponují podniky i aktivity, která nedokážeme zachytit ve finančních výkazech, ale pro jejich bohatství jsou podstatné a v moderní době rozhodující. Jedná se zejména o dovednosti, schopnosti, zkušenosti a znalosti podnikových pracovníků. To jsou aktiva, pro která se v současné době teprve vytvářejí postupy a metodiky, jak je identifikovat, získávat, využívat, vykazovat apod. Vývoj ukazuje, že důležitost tohoto neviditelného bohatství neustále roste a s největší pravděpodobností dále poroste i v budoucnu. Zejména tato skutečnost stála u zrodu koncepce managementu znalostí.“

Znalostní management je nově se objevující model managementu, který se zaměřuje na znalosti v rámci podniku. Týká se lidí, technologií a procesů a má kořeny v řadě oborů, jako ekonomie, psychologie či obchod. Umění pracovat se znalostmi přináší podniku maximální konkurenční výhodu. Znalostní podnik by se dal charakterizovat v následujících bodech [1]:

- Využívání znalostí z dostupných vnějších zdrojů.
- Vkládání a ukládání znalostí podnikových procesů, produktů a služeb.
- Ukládání znalostí v databázích a dokumentech.
- Podpora růstu znalostí napříč podnikovou kulturou.

- Předávání a sdílení znalostí v celé organizaci.
- Posuzování hodnoty znalostí.

Dave a Koskela [5] zmiňují, že znalostní management v podstatě existoval již dávno. Lidé se od pradávna setkávají s využitím různých forem společné moudrosti nabyté od společnosti či spolupracovníků či z jiných sociálních skupin. Z organizačního hlediska je transfer znalostí jedním z nejdůležitějších aspektů znalostního managementu a znamená konkurenční výhodu pro podnik v případě, že dokáže znalosti pracovníků naplno využít.

3.1 Charakteristické rysy znalostního pracovníka

Znalostní pracovník disponuje znalostmi, které jsou pro podnik důležité. Tyto znalosti nejen že má, ale umí je také prakticky využít. Jedná se o znalosti, kterými ostatní pracovníci v podniku nedisponují a nemohou se je z nějakého jiného důvodu naučit nebo je nemohou či nesmí použít (můžou být například vázány na certifikát či vysokoškolský diplom) [10]. Znalostním pracovníkem může být i dělník. Příklad uvádí Truneček [14, s. 23]. „V Karose se v minulosti vyráběly veliké série až 500 stejných autobusů. V současné době jde maximálně o tři podobné autobusy, které mají ještě menší nebo větší odchylky podle individuálních přání zákazníka: masovou výrobu nahradila výroba na zakázku. Z dělníků, pracujících dříve v hromadné výrobě, se rázem stali znalostní pracovníci, kteří místo dřívějších naučených pohybů prováděných téměř po paměti, bez projektové dokumentace, musí dnes umět číst výkresy a podle nich provádět příslušné operace, pracovat v týmu, zvládnout několik profesí, permanentně se vzdělávat, atd.“ Znalostní pracovník díky svým zpracovaným znalostem představuje přidanou hodnotu pro podnik. Je od něho očekáváno neustálé učení a zlepšování se.

Znalostní pracovníci tedy vykonávají jak manuální, tak znalostní práci. Jsou zaměřeni především na informace, počítače, internet a někdy jsou nazýváni jako „technologové“ [14]. Ke znalostním pracovníkům můžeme řadit např. právníky, doktory, diplomaty, zákonodárce, obchodníky, vývojáře softwaru, manažery a bankéře.

Pracovník disponující znalostmi získává lepší přístup k práci, zaměstnání a společenskému postavení prostřednictvím formálního vzdělání. Vzdělání je tedy ústřední složkou společnosti znalostí. Společnost znalostí má mnohem konkurenceschopnější charakter. [7]

3.2 Principy fungování znalostního podniku [15, s. 111]

Při měření strategie a výkonnosti podniku by měla být vedle finančních měřítek používána i měřítka nefinanční, která se zabývají například zákaznickou oblastí či interními podnikovými procesy. Podnik by se měl maximálně zaměřit na zákazníka, vnímat jeho potřeby a maximálně mu vycházet vstříc. Někdy se takový podnik označuje jako tzv. podnik řízený zákazníkem. Od funkčních organizací se přechází na tzv. procesně orientované podniky, především se jedná o procesní management nebo reengineering. Tyto se vyznačují především týmovou prací.

Růst firmy se odvíjí od uplatnění znalostí a inteligence, což představuje hlavní konkurenční výhodu. Podnikové hodnoty a jejich sdílení prostupují celou firmou od nejvyšších orgánů až po pracovníky na nejnižší úrovni v podniku.

3.3 Vývoj znalostního managementu v druhé polovině 20. století

V Tab. 1 jsou uvedeny důležité okamžiky ve vývoji znalostního managementu od 60. do 90. let. 20. století.

Tab. 2: Vývoj znalostního managementu

Období	Prvky znalostního managementu
60. léta 20. st.	<p>Ekonom Herbert Simon poprvé použil termín „organizační učení“ a zpochybnil koncept „racionálního člověka v ekonomice.</p> <p>Alvin Toffler analyzoval ve studii AT&T potřebu posunu „ruční práce“ k „práci hlavou“ za účelem získání adaptivní organizace.</p> <p>Peter Drucker poprvé použil termín „znalostní pracovník“.</p> <p>Ekonom Kenneth Arrow ustavil pojem „leasing by doing“ (učení se děláním) jako způsob, jak organizace generuje znalosti, a „křivku učení“ jako způsob, jak měřit náklady na rozšiřování znalostí.</p> <p>Historik vědy Thomas Kuhn odhalil, jakým způsobem se vyvíjejí znalosti vědecké komunity jako série revolucí, ovlivněných sociologickými silami.</p> <p>Ekonom Robert Solow poskytl přesvědčivé argumenty o tom, že nové znalosti jsou klíčovým faktorem ekonomického růstu.</p>
70. léta 20. st.	<p>John Holland představil matematickou rámcovou práci, která je dnes používána jako model k měření efektivity znalostního managementu. (1976)</p>
80. léta 20. st.	<p>Rozšíření informačních a komunikačních technologií po celém světě způsobilo postupný přechod k informační ekonomice, doprovázené snížením nákladů spojených s přístupem k informacím.</p> <p>Jednotliví ekonomové vyvinuli a propracovali teorii evoluční ekonomie, která demonstrovala, jakým způsobem může vnímání znalostí jako jednoho z ekonomických faktorů zlepšit přesnost ekonomických modelů.</p> <p>K. Wiig poprvé použil spojení „Knowledge Management“ ve svém příspěvku o využití umělé inteligence při řízení znalosti. Tato myšlenka byla představena na European Management Conference</p> <p>K. Sveiby vydal knihu s názvem „The Know-How Company“, ve které se zaměřuje na strategický přístup k řízení znalostních zdrojů, zejména však znalostních pracovníků.</p> <p>V Evropě je poprvé vydána kniha znalostního managementu (Sveiby, Lloyd, 1987)</p>
90. léta 20. st.	<p>P. Senge poprvé použil termín „učící se organizace“ a jeho kniha „The Fifth Discipline“ se stala jednou z nejvlivnějších publikací v oblasti obchodu a podnikání.</p> <p>V USA byla vydána první kniha věnovaná znalostnímu managementu. (1990)</p> <p>P. Drucker upozornil na příchod znalostní společnosti.</p> <p>Mnoho společností spustilo aktivity spojené se znalostním managementem.</p> <p>OECD publikovalo zprávu nazvanou „The Knowledge – Based Economy“ a upozornilo na jednotlivé země na potřebu naučit se řídit ekonomiku založenou na znalostech.</p>

Zdroj dat: Vlastní zpracování autora dle [4, s. 38 – 40]

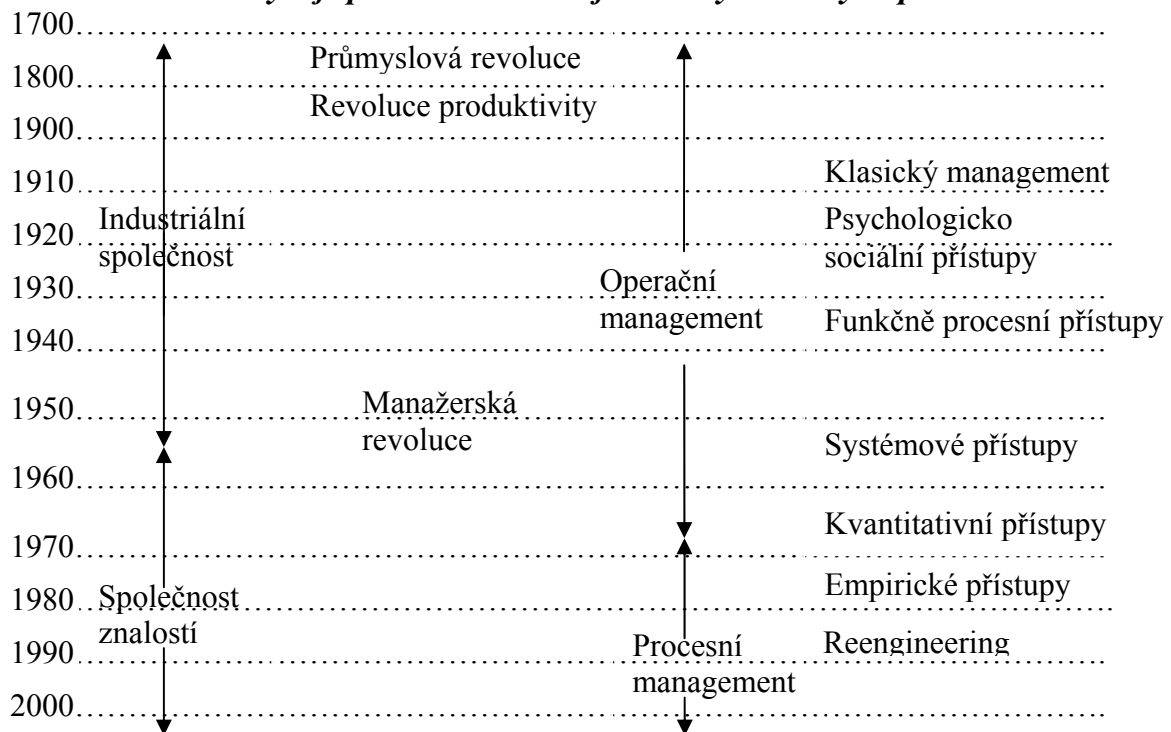
4 Vývoj společnosti a klasifikace myšlenkových proudů

Na obrázku 1 jsou přehledně uvedeny jednotlivé myšlenkové proudy moderního managementu a přechod od industriální společnosti představované průmyslovými dělníky ke znalostní společnosti představované pracovníky disponujícími znalostmi. Pozornost bude zaměřena především na myšlenkové proudy týkající se industriální společnosti.

Přístupy k řízení managementu se tedy nejčastěji rozdělují na:

- Klasický management.
- Psychologicko - sociální přístupy.
- Procesní přístupy.
- Systémové přístupy.
- Kvantitativní přístupy.
- Empirické (pragmatické) přístupy.

Obr. 1: Vývoj společnosti a klasifikace myšlenkových proudů



Zdroj dat: [15, s. 31]

Nelze říci, že jednotlivé přístupy managementu jsou pevně ohraničené, ale naopak, navzájem se prolínají a doplňují. Pro dnešní management je důležité znát jednotlivé přístupy minulých let a umět si z nich vzít ponaučení a doporučení. Nelze říci, že jeden přístup je lepší či horší než přístup jiný, ale je třeba si z každého přístupu vzít informace pro praktické využití a inspiraci pro konkrétní oblast, s kterou souvisí. Každý z těchto přístupů má své typické představitele a nahlíží na management a řízení trochu jiným pohledem.

Specifika jednotlivých škol s přihlédnutím ke znalostnímu managementu budou uvedena dále v textu. Nyní bude pozornost věnována charakteristice znalostního

managementu, aby mohla být provedena identifikace jeho prvků v jednotlivých školách managementu.

5 Komparace industriální a znalostní společnosti

Industriální společnost byla představována kolem roku 1900 především třídou dělníků pracujících v továrnách. Zprvu neměli dělníci nárok na žádný důchod, dovolenou či placené přesčasy, neměli zdravotní pojištění ani žádné další sociální jistoty. Třída dělníků byla třídou organizovanou, pracovali 11 hodin denně, 6 dní v týdnu. Třída se pomalu rozrůstala a v padesátých letech se průmysloví dělníci stali nejpočetnější třídou ve všech vyspělých zemích. Posupně se z nízké třídy bez sociálních jistot přeměnili na střední třídu, která se těšila rozsáhlým sociálním jistotám. Až v devadesátých letech byla třída dělníků postupně nahrazována tzv. technology, nebo-li znalostními pracovníky. [6]

První, kdo použil termín znalostní pracovník, byl v šedesátých letech minulého století Petr Drucker. Postupné nahrazení v té době velice početné třídy dělníků znalostními pracovníky, nazval přechodem od industriální ke znalostní společnosti. Zatímco dělníci disponovali manuální zručností, která po nich byla léta vyžadovaná bez ohledu na to, jak jsou či nejsou vzdělaní, znalostní pracovník disponuje znalostmi. Mládková [10] definuje znalostního pracovníka jako pracovníka, který má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a které si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. V Tab. 2 jsou uvedeny znaky industriální a znalostní společnosti

Tab. 3: Komparace industriální a znalostní společnosti

	Industriální společnost	Znalostní společnost
Zadávání úkolů	Úkoly jsou zadávány nadřízenými a je striktně dohlíženo na jejich plnění, pracovník nemá možnost projevit svůj názor.	Nadřízení pracovníci očekávají připomínky a názory pracovníka, jakékoliv nové názory jsou vítány a zváženy.
Vnímání pracovníků	Pracovník je chápán jako stroj, postupně jako bytost, která má své potřeby.	Pracovník je chápán jako zdroj lidského kapitálu. Je nositelem znalostí, zkušeností, které jsou pro podnik důležité.
Vzdělání a předpoklady	Pracovníci jsou vyučení ve svém oboru. Omezené kvalifikační předpoklady.	Pracovníci jsou spíše lidé středoškolsky či vysokoškolsky vzdělaní. Jsou u nich vyžadovány kvalifikační předpoklady a nepřetržité učení.
Dovednosti	Manuální zručnost.	Manuální i duševní znalosti.
Úroveň odpovědnosti	Ve vztahu podřízenosti.	Znalostní pracovník disponuje přirozenou autoritou.
Faktor výroby	Kapitál, půda a práce.	Znalosti, vědomosti, informace.

Zdroj dat: Vlastní zpracování autora z rešerže literatury

Dále jsou přiblížena základní specifika jednotlivých škol s přihlédnutím k znalostnímu managementu.

6 Návrat do historie: prvky znalostního managementu ve školách manažerského myšlení

Do dnešní doby zaznamenal znalostní management velký vzestup a bylo o něm napsáno mnoho publikací. Jeho kořeny bychom ale určitě našli mnohem dříve než v druhé polovině dvacátého století. Prvky se objevovaly již ve školách managementu, kdy v popředí stála ještě industriální společnost. Následující text proto bude zaměřen na hledání prvků znalostního managementu v jednotlivých školách manažerského myšlení a jednání od dob průmyslové revoluce.

6.1 Klasický management

Nejznámějším představitelem této školy managementu je Frederick Winslow Taylor. Taylor je někdy nazýván otcem vědeckého managementu. Zabýval se problémem, jak zvýšit efektivnost výroby. Svou pozornost věnoval zaměstnancům – dělníkům a snažil se přijít na to, jak je přimět k vyšší produktivitě. Jeho principy kladou důraz na používání vědy, vytváření skupinové harmonie a spolupráce, dosahování maximálních výstupů a na rozvoj pracujících. [8]

Klasický management je spojován se čtyřmi směry [16, s. 20]:

- Škola „vědeckého průmyslového řízení“ (W. T. Taylor, H. L. Gantt, Frank a Lilian Gilbrethovi, H. Emerson).
- Škola „lidských vztahů“ (E. Mayo, M. P. Folletová, W. D. Scott).
- Škola „správního řízení“ (H. Fayol, A. Riley, E. Bratch).
- Škola „byrokratického řízení“ (M. Weber).

Přínos pro znalostní management

Jak již bylo zmíněno, významným představitelem klasické školy managementu byl Frederick Winslow Taylor. Jeho dílo a myšlenky jsou základem pro vývoj managementu i dnes. Ačkoli předmětem jeho zájmu byli dělníci a jejich produktivita, on sám by se právem mohl považovat za znalostního pracovníka. Drucker [7, s. 132] uvádí: „Taylor byl tak vlastně prvním člověkem, který na práci aplikoval znalosti“. Disponoval znalostmi, které získal během mnohaletého studia činnosti dělníků a jejich produktivity. Své výsledky se snažil převést do praxe a zvýšit tak efektivitu podniků. Z pozice kresliče a technika se postupně vypracoval až na hlavního inženýra. Své dlouholeté zkušenosti využil v důchodu při bezplatném poradenství a přednáškové činnosti na podporu svých idejí vědeckého managementu.

Taylor kladl důraz na motivaci dělníků. Dělníka nechápal jako stroj, ale jako ekonomickou bytost a tu je třeba motivovat penězi. Proto také zavedl diferenciální úkolové mzdy [13]. Tím byli dělníci nuceni svou práci odvádět, co nejlépe. Čím více odvedli práce ve stanovené pracovní době, tím měli vyšší mzdu.

Taylor dále uplatňoval vědecký výběr pracovníků – podle jejich schopností, síly a odolnosti vůči únavě [12]. S tímto přístupem se setkáváme také ve znalostním managementu. Pracovníci jsou na místa vybíráni podle jejich předpokladů nebo-li kompetencí k vykonávání práce na dané pozici. Pracovní místo nelze obsadit kýmkoli, ale pracovníkem, který nejlépe splní předpoklady pro výkon na dané pozici.

Taylor měl na základě svých výzkumů a získaných zkušeností v oblasti produktivity manuálního dělníka velké množství znalostí. Tyto a další znalosti se snažil uplatňovat dále i při své poradenské činnosti. Pochopil, že je třeba pracovat se znalostmi, aby tak docílil efektivnější výroby. Jeho následovníci (manželé Gilbrethovi, Fayol), kteří se dále aktivně zabývali možnostmi zvyšování efektivnosti výroby, bychom také mohli považovat za znalostní pracovníky. Dokázali totiž pracovat se znalostmi, které nabyly během jejich výzkumů. A nejen, že tyto znalosti vlastnili, ale uměli je dále využít směrem do praxe a přispět tak aktivně k vývoji managementu.

6.2 Psychologicko – sociální přístupy

Tyto přístupy čerpají ve značné míře z poznatků „školy lidských vztahů“ Eltona Maya. Pozornost je zaměřena především na soubor činností spojených s výběrem a rozmístěním spolupracovníků, a pak zejména na jejich vedení a další personální práci. Autoři tohoto přístupu se na základě poznatků snažili najít doporučení, jak uvést do pohybu hybné síly chování lidí, jejich motivaci, stimulaci či rozvoj iniciativy a aktivity. Nejznámějšími představiteli tohoto přístupu jsou D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg, Ch. Argyris. [16]

Přínos pro znalostní management

V rámci těchto přístupů je kladen větší důraz na to, že člověk není stroj, ale bytost. Hlavní představitel Elton Mayo je autorem tzv. Hawthornských experimentů, z kterých vyplynulo [3], [12]:

- Lidé se nechovají jen individualisticky, ale jsou ovlivněni sociálními vztahy.
- Člověk v podniku je především sociální bytost a jako takový chce žít, pracovat a být uznáván.
- Na formování vztahu k práci má významný vliv spokojenost s prací.
- Motivačním nástrojem může být vliv skupiny spolupracovníků, pocit sounáležitosti.
- Objevem této doby byla neformální organizace (zaměstnanci se sdružují na základě společných zájmů, věku, sympatií atd.).
- Člověku vyhovuje určitá pracovní autonomie a aktivní tvůrčí činnost; naproti tomu odmítá formální disciplinovanou a byrokraticky tvrdou svázanost.
- Řídící pracovníci by měli považovat své spolupracovníky za aktivní složku podnikové činnosti a vytvářet jim pro tuto aktivitu vhodný prostor.

Důležitou skutečností, která předcházela vzniku znalostního managementu je uvědomění si, že je třeba o pracovníky pečovat a zajistit jim pozitivní pracovní klima. Péče o tzv. lidský kapitál je „investice“, která se podniku vyplatí.

Nutno dodat, že psychologicko-sociální přístupy se neustále vyvíjejí i v dnešní době. Zaměřují se především na vedení lidí a jejich správnou motivaci. Rozdíl je pouze v té skutečnosti, že ve 30. letech minulého století byli předmětem zájmu průmysloví dělníci, dnes se pozornost zaměřuje jak na dělnické profese, tak především na pracovníky disponující znalostmi.

6.3 Procesní přístupy

Řízení je chápáno ve své celistvosti. Důraz je kladen na ucelené a harmonické chápání fungování a řízení organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí reprodukčního procesu, tak i úrovní řídicí hierarchie [2]. Jedná se o přístupy zajišťující dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost prostřednictvím orientace na procesy, které v podniku nebo mezi jeho partnery v hodnotovém řetězci probíhají.

Důraz je kladen především na klasifikaci manažerských funkcí. Procení přístupy vycházejí především z Fayolova správního řízení a Weberova byrokratického modelu, ale nerespektují lidský faktor [13]. Typickými představiteli jsou L. Gulick, L. F. Urwick, H. Koontz, H. Weihrich.

Přínos pro znalostní management

Stejně jako psychologicko – sociální přístupy nachází uplatnění v dnešní době, tak procesní přístupy, resp. procesní management jsou dnes ve znalostním managementu hojně využívány. Zejména je v rámci procesních přístupů uplatňován tzv. reengineering, jehož autorem byl v osmdesátých letech Michael Hammer. Procesní přístupy jsou při řízení podniku ve znalostní společnosti využívány především pro to, že vyhovují podmínkám turbulentního prostředí. [15]

6.4 Systémové přístupy

Tyto přístupy usilují o aplikaci teorie systémů do managementu. Sledují organizaci buď z úhlu její struktury, nebo z úhlu jejího chování. Hlavním představitelem je CH. I. Barnard, který považuje manažera za mozek organizace zodpovědný za tvorbu komunikačních kanálů, formulaci cílů a zajištění podmínek pro práci podřízených. [11, s. 23]

Přínos pro znalostní management

V systémových přístupech můžeme pozorovat hned tři představitele, které bychom mohli považovat za znalostní pracovníky. Jsou jimi Chester Barnard, Jay Forrester a Herbert A. Simon. Tito představitelé byli opět nositeli znalostí. Chester Barnard se zabýval motivací lidí pomocí materiálních pobídek či zlepšení pracovního prostředí. Jay Forrester vypracoval formální model organizačního systému průmyslového podniku. Veškerá činnost podniku se modeluje na počítači [13]. Což je významný prvek pro vznik znalostního managementu, který se neobejde bez informačních technologií. Herbert A. Simon věnoval pozornost modelování rozhodovacích procesů pomocí výpočetní techniky.

V těchto přístupech se začíná uplatňovat výpočetní technika, která je potom v budoucnu nepostradatelnou složkou znalostního managementu. Práce s informačními technologiemi vyžaduje určité znalosti pracovníka a předpoklady pro zvládnutí dané problematiky.

Dále jsou uvedena obecná specifika škol manažerského myšlení, ve kterých již figuruje znalostní společnost.

6.5 Kvantitativní přístupy

Spočívají v uplatnění matematických modelů, formalizovaných metod a více či méně algoritmizovaných postupů, především pak při řešení analytických, rozhodovacích a implementačních manažerských úloh. Myšlenkově mají blízko k racionalitě „školy vědeckého řízení“ představované F.W.Taylorem. Představiteli tohoto přístupu jsou například P. M. Mors, T. L. Saaty, A. Kaufmann. [16, s. 24)

6.6 Empirické přístupy

Vycházejí z rozboru a zobecnění kladných a záporných poznatků z manažerské praxe. K řešení specifických problémů jsou využívány i poznatky z jiných přístupů. Často se potom jedná o konkrétní doporučení či návody na základě ověřených poznatků. Nejvýraznějšími představiteli jsou P. F. Drucker, H. Mintzberg, P. Kotler, T.J.Peters, R. H. Waterman, R. S. Kaplan, D. P. Norton.

Závěrečné shrnutí

V Tab. 3 jsou shrnuty prvky znalostního managementu v těch školách manažerského myšlení, které jsou typické pro období industriální společnosti, tedy pro první polovinu dvacátého století.

Tab. 4: Shrnutí prvků znalostního managementu ve školách manažerského myšlení

Přístupy k managementu	Hlavní představitelé	Přínos pro znalostní management
Klasický management	W. T. Taylor, H. L. Gantt, Frank a Lilian Gilbrethovi, H. Emerson, M. P. Folletová, H. Fayol	Aplikace Taylorových znalostí na práci Důraz na motivaci dělníků Chápání člověka jako ekonomické bytosti, nikoli jako stroje Vědecký výběr pracovníků – podle předpokladů pracovníka k výkonu dané pozice
Psychologicko – sociální přístupy	D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg, E. Mayo	Uvědomění si potřeby péče o pracovníky Spokojenost pracovníků s prací Pracovní autonomie Každý pracovník aktivní složkou podnikové činnosti
Procesní přístupy	L. Gulick, L. F. Urwick, H. Koontz, H. Weihrich	Procesní přístupy základem pro dnešní procesní management a uplatňování reengineeringu
Systémové přístupy	Ch. Barnard, J. Forrester a H. A. Simon	Počátky uplatňování výpočetní techniky Počínající vznik společnosti znalostí Vzrůstající kvalifikační předpoklady pracovníka

Zdroj dat: Vlastní zpracování autora

Závěr

Dvacáté století zaznamenalo velký vývoj v přístupu k managementu. Zatímco na počátku století bylo na pracovníky nahlíženo jako na stroje bez osobních potřeb a nároků na sociální jistoty, na konci století vidíme pracovníky jako vyspělé bytosti, schopné samostatně pracovat a umět se rozhodovat. Dnešní management je charakteristický hojným využíváním informačních technologií a prací se znalostmi. Na pracovníky jsou kladeny vyšší kvalifikační nároky a potřeba neustálého učení se a vzdělávání. Náplň práce již není rutinní, ale dynamicky se měnící. Od dob klasického managementu uplynulo mnoho let a během nich bylo v managementu uplatňováno mnoho přístupů k řízení. Každý přístup má svá specifika a svou pozornost zaměřuje na jinou oblast.

Přínosem tohoto článku je identifikace prvků znalostního managementu ve školách manažerského myšlení, které předcházely jeho vzniku. Prvky znalostního managementu můžeme spatřovat již v době, kdy v popředí zájmu ještě stáli manuální pracovníci, a vědecké práce se zabývaly otázkou, jak zvýšit jejich produktivitu a efektivnost výroby podniku. Jak již bylo zmíněno, jednotlivé školy manažerského myšlení se prolínají a nelze je přesně časově vymezit. I když je vznik znalostního managementu datován přibližně v šedesátých letech minulého století, s prvky, které vedly k jeho vzniku, se můžeme setkat již daleko dříve. Proto je důležité znát charakteristiky jednotlivých přístupů k managementu a pracovat s nimi i dnes. Snahou bylo poukázat právě na postupné formulování znalostního managementu. V každém přístupu byl identifikován trochu jiný prvek, pro to nelze říci, že bychom v některém z přístupů mohli identifikovat znalostní management jako takový, ale pouze některé jeho prvky. V článku je uveden ucelený přehled, jak se tyto prvky postupně zformulovaly v celek, nazývaný novým modelem.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu SGFES03/2011: Vědecko – výzkumné aktivity v oblasti „Ekonomika a management“.

Reference

- [1] AWAD, M., E., GHAZIRI, H., M. Knowledge Management, New Delhi: Dorling Kindersley, 2007. 481p. ISBN 978-81-317-1403-4.
- [2] BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999. 137s. ISBN 80-210-2085-7.
- [3] BLAŽEK, L. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [4] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [5] DAVE, B., KOSKELA, L. Collaborative knowledge management— A construction case study. *Elsevier* [online]. 2009, 18, 7, [cit. 2011-09-29]. Dostupný z WWW:
<http://usir.salford.ac.uk/9597/2/Collaborative_KM_Paper_As_Submitted_0402.docx.pdf>.

- [6] DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 300s. ISBN 80-7261-066-X.
- [7] DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001. 187s. ISBN 80-7261-021-X.
- [8] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [9] MAREŠOVÁ, P. Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích. *E+M Ekonomie a management*. 2010, 1, s. 131-144. Dostupný také z WWW: <http://custom.kbbarko.cz/e+m/01_2010/10_maresova.pdf>.
- [10] MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. BECK, 2005. 195s. ISBN 80-7179-310-8.
- [11] MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [12] MYSLIVCOVÁ, Kateřina. *Základy managementu* [online]. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2011 [cit. 2011-09-20]. Dostupné z WWW: <http://www.svses.cz/projekty/oppa/pdf1/zaklady_man.pdf>.
- [13] ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Ediční středisko - VŠB TUO, 2007 [cit. 2011-09-20]. Dostupné z WWW: <http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf>. 197s. ISBN 978-80-248-1520-6.
- [14] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 131s. ISBN 80-7179-884-3.
- [15] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 312s. ISBN 80-86419-35-5.
- [16] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 1. vyd. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295s. ISBN 80-7261-143-7.

Kontaktní adresa

Ing. Ivana Johnová

Univerzita Pardubice, fakulta ekonomicko – správní, ústav ekonomiky a managementu
Sudentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika

Email: Ivana.Johnova@student.upce.cz

Tel. číslo: +420 466 036 664

Received: 29. 09. 2011

Reviewed: 18. 11. 2011

Approved for publication: 16. 01. 2012