

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Ústav managementu

Ing. Martin Mucha

ZNALOSTNÍ MANAGEMENT V HI-TECH FIRMÁCH

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HI-TECH COMPANIES

Zkrácená verze PhD Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku

Školitel: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Oponenti:

Datum obhajoby:

KLÍČOVÁ SLOVA

Znalost, znalostní management, Hi-Tech sektor, podnik, řídicí aktivity, faktory znalostního managementu, business koncept.

KEY WORDS

Knowledge, knowledge management, high-tech sector, company, management activities, factors of knowledge management, business concept.

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

Knihovna FP VUT v Brně

© Martin Mucha, 2014

ISBN 80-214-

ISSN 1213-4198

Obsah

ÚVOD.....	5
1 ZAMĚŘENÍ A CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	5
1.1 VYMEZENÍ CÍLŮ DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	6
1.2 FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ.....	6
2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	7
2.1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
3 METODOLOGIE	10
3.1 METODY VYUŽITÉ PRO ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	11
3.1.1 Případová studie (Case Study).....	11
3.1.2 Rozhovor (Interview).....	12
3.1.3 Skupinová diskuse (Focus Group)	12
3.1.4 Dotazníkové šetření.....	12
3.1.5 Pozorování	13
3.1.6 Mystery Shopping.....	13
3.1.7 Obsahová analýza a analýza dokumentů.....	13
3.1.8 Statistické metody.....	14
3.1.9 Kombinace metod triangulací.....	14
3.1.10 Logické metody	15
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE	16
4.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE (CASE STUDY)	16
4.1.1 Výsledky případové studie.....	16
4.2 MALÁ SKUPINOVÁ DISKUSE (MINI FOCUS GROUP).....	17
4.2.1 Výsledky malé skupinové diskuse.....	18
4.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	19
4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření (testování hypotéz)	19
4.3.2 Výsledky dotazníkového šetření (dopňující otázky)	20
4.4 POZOROVÁNÍ A MYSTERY SHOPPING	21
4.4.1 Výsledky pozorování a Mystery Shoppingu	21
4.5 ZÁVĚRY VÝZKUMU A DOPORUČENÍ	21
4.5.1 Doporučení.....	23
4.5.2 Návrh metodiky	25
4.5.3 Limity výzkumu.....	27
5 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE	28
5.1 PŘÍNOSY PRO VĚDU A VÝZKUM	28
5.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI.....	28
5.3 PŘÍNOSY PRO PEDAGOGIKU.....	29
5.4 PŘÍNOSY PRO METODOLOGII.....	29
5.5 PODNĚTY PRO DALŠÍ VÝZKUMY	29

6 ZÁVĚR.....	29
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	31
CURRICULUM VITAE.....	34
PUBLIKAČNÍ ČINNOST.....	35
ABSTRACT	36

ÚVOD

Podnikatelské prostředí je v současné době charakterizováno ryze konkurenčním bojem. Podniky hledají možnosti úspor, ale stále více naráží na limity optimalizace. Jejich orientace se tak přirozeně mění na možnosti a výzvy, které povedou k budoucím novým, udržitelným konkurenčním výhodám. I z pohledu nadnárodní a národní úrovně vnímáme argumentaci o potřebě produkce výstupů s vyšší přidanou hodnotou, spojenou se znalostní společností. V rámci tohoto hledání dochází k pokusům zavádění nových výrobních postupů, inovací výrobků či přesné zacílení poskytovaných služeb. Zákazník je stále středem veškerého zájmu, ale důležitost se přesouvá i na bezchybnost a optimální využití interních podnikových procesů. Často dochází ke zpětné revizi a k zavádění inovativních prvků, které mají za úkol tyto interní procesy zpružnit, přizpůsobit konkrétním podmínkám a ukotvit změny, potřebné ke každodenní činnosti.

Jádrem těchto interních procesů jsou aktivity managementu. Každý podnik vychází z plánování, organizování, vedení lidí a kontroly. Tyto aktivity mohou být rozšiřovány či upravovány podle individuálních potřeb. Jedním z možných přístupů, jak posílit rozvoj podnikových řídicích aktivit je znalostní management. Atraktivnost tohoto tématu je vysoká, o čemž svědčí velký zájem v teoretické i praktické oblasti. Snahu o aplikaci znalostního managementu projevilo již mnoho podniků, ale ne vždy byl výsledek uspokojivý. Se zaváděním znalostních prvků dochází ke změnám, které je potřebné vnímat a adekvátně na ně reagovat. Problematika tak přináší hlubší pohled na řízení podniků.

Podniky nežijí izolovaně a jsou součástí společenství, ke kterému přispívají. Podnikatelské aktivity vycházejí z pravidel, která jsou rozvíjena pomocí business konceptů. Je to popis způsobu, jakým firma podniká a zajišťuje udržitelnost své existence. Vědomá práce se znalostmi umožňuje zvyšovat efektivitu procesů a posilovat svoji pozici v rámci konkurenčního postavení. Inspirací této dizertační práce se staly výše zmíněné skutečnosti. Požadavky znalostní společnosti zahrnují podnikatelské aktivity v odvětví, které se zabývá výrobou špičkových produktů a poskytováním vysoce náročných služeb, tedy Hi-Tech sektoru. Z pohledu znalostní organizační úrovně je přístupováno ke znalostnímu managementu v Hi-Tech podnicích v návaznosti na jejich řídicí aktivity.

1 ZAMĚŘENÍ A CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE

Dizertační práce se zabývá problematikou znalostního managementu v Hi-Tech firmách v České republice. Oblast zájmu je věnována znalostem a jejich využívání na úrovni řídicích procesů jednotlivých firem s dopadem na vnější okolí podniků. Do řídicích procesů vstupují prvky a funkce managementu, které jsou základním klíčovým východiskem životaschopnosti každého podniku. Česká republika je vnímána jako znalostně – technologické centrum Evropy a i strategie hospodářského růstu vymezuje zásadní body k jejímu naplnění. Na základě prostudování dostupných zdrojů bylo zjištěno, že problematika není zpracována a publikována.

Proto je dizertační práce zaměřena na oblast znalostního managementu v sektoru Hi-Tech.

1.1 VYMEZENÍ CÍLŮ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Cílem dizertační práce je zpracování metodiky začlenění prvků znalostního managementu do řídicích činností podniků v rámci business konceptu v prostředí českého Hi-Tech sektoru.

Dílčí cíle

- Ověření vztahu mezi používáním znalostního managementu a řídicími aktivitami Hi-Tech podniků v České republice.
- Ověření vztahu mezi používáním znalostního managementu a podnikovými cíli.
- Analýza a deskripce pojmu znalostní management v rámci práce se znalostmi v podniku a jeho závislost na organizační struktuře a velikosti Hi-Tech podniku.
- Deskripce klíčových faktorů vytvářejících podmínky úspěšnosti při práci se znalostmi v interním i externím prostředí.

1.2 FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ

S ohledem na cíle dizertační práce byly stanoveny výzkumné otázky a hypotézy. Formulace byly založeny na základě kritického rozboru současného stavu poznání zkoumané problematiky podle odborných informačních zdrojů. Stanovení hypotéz bylo v pěti okruzích (H1 – H5), z nichž dva okruhy (hypotézy H2 a H3) bylo nutné přímo formulovat dílčím způsobem z důvodu statistického ověřování.

Výzkumné otázky:

VO1: Jsou aktivity znalostního managementu procházející celým podnikem vnímány pod pojmem „znalostní management“?

VO2: Jaký význam má znalostní management na řídicí aktivity v Hi-Tech podnicích?

VO3: Jaký vliv má prostředí neformální organizace na znalostní management Hi-Tech podniku?

VO4: Ve kterých případech se využívání znalostního managementu shoduje s podnikovými cíli?

VO5: Má velikost podniku vliv na vnímání znalostního managementu?

VO6: Se kterými typy znalostí Hi-Tech podniky v České republice nejvíce pracují?

VO7: Jaký význam mají lidské, technologické a procesní faktory ve znalostním managementu Hi-Tech podniků v České republice?

VO8: Jaká je závislost mezi funkcí „znalostní manažer“ a přítomností klíčového znalostního pracovníka?

VO9: Dokážou Hi-Tech podniky využít používaných znalostí při komunikaci se svým okolím (s možnými zákazníky)?

Hypotézy:

H1: Existuje vztah mezi pojmem „znalostní management“ v Hi-Tech podniku a oblasti využívání v organizační struktuře.

H2a: Používání znalostního managementu má vliv na řídicí aktivitu plánování.

H2b: Používání znalostního managementu má vliv na řídicí aktivitu organizování.

H2c: Používání znalostního managementu má vliv na řídicí aktivitu vedení lidí.

H2d: Používání znalostního managementu má vliv na řídicí aktivitu kontroly.

H3a: Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v plánování a zvyšováním zisku.

H3b: Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v plánování a snižováním nákladů.

H3c: Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v organizování a nových praktikách (způsobech) práce.

H3d: Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v organizování a nových příležitostech na trhu.

H3e: Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu ve vedení lidí a výkonností podniku.

H3f: Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu ve vedení lidí a vzděláváním lidí.

H3g: Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v kontrole a zvyšováním tržeb.

H3h: Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v kontrole a motivací lidí.

H4: Existuje vztah mezi pojmem „znalostní management“ v Hi-Tech podnicích a velikostí podniků.

H5: Existuje vztah mezi oficiální funkcí „znalostní manažer“ a přítomností klíčového znalostního pracovníka.

2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Významným základem pro zpracování dizertační práce byla teoretická východiska. Prostudováním dostupné domácí i zahraniční literatury byl potvrzen poměrně velký záběr v oblasti znalostního managementu.

2.1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Oblast zvolené problematiky zahrnuje velké množství poznatků dostupných v domácích i zahraničních informačních zdrojích. Teoretické vymezení je možné z několika úhlů pohledů a definic.

Data jsou definována jako „*všechno, co můžeme monitorovat našimi smysly, tj. všechno, co můžeme cítit, chutnat, vidět a slyšet*“ (Mládková, 2008). Jiná definice uvádí data jako objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků (Veber, 2000). Data mohou být fakta, obrázky, zvuky, symboly či text.

Informace - „*Jsou to relevantní data obsahující účel*“ (Veber, 2000). Informace představuje určitý typ zprávy nebo příběhu. Je to uživatel, kdo se rozhoduje, zda data, která dostal, jsou informace. Informace jsou šířeny pomocí technologických nebo lidských sítí. Informace dává odpověď na otázky kdo, co, kde a kdy (Bureš, 2007).

Znalosti - „*Znalosti jsou dynamické systémy, zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem*“ (Veber, 2000). Znalosti jsou závislé na lidech, zatímco informace jsou „skladištěm“, z jehož zásob mohou lidé čerpat (Drucker, 2008).

Definice znalosti - „Znalost je vědomost získaná zkušeností.“ (Collison a Parcel, 2005).

Znalosti jsou klasifikovány podle různých kritérií a jsou jednotlivými autory chápány z několika pohledů. Je to komplexní pojem, který je přitažlivý pro mnoho vědců z různých oborů (Greiner, Böhmman, Krcmar, 2007). Nejvýznamnějším členěním je klasifikace na dvě skupiny znalostí (Polanyi, 1966), (Nonaka a kol., 2000) a (Truneček, 2004):

- explicitní (explicit),
- neformulované (tacit).

Tvorba znalostí – Vytváření znalostí je nejen klíčovým prvním krokem ve většině iniciativ znalostního managementu, ale má také významné dopady na následné kroky procesu znalostního managementu. Závěry mnoha výzkumů jsou takové, že tvorba znalostí je prospěšná a větší investice do řízení znalostí má za následek vyšších přínosů pro své organizace (Reus, Ranft, Lamont, a Adams, 2009). Tvorba znalostí je nepřetržitý proces. Na základě případových studií vznikl model několika způsobů jak vytvářet znalosti. Model SECI – konverze znalostí je rozdělena na čtyři procesy. Socializace, externalizace, kombinace a internalizace (Nonaka a Takeuchi, 1995).

Znalostní management

Jednotná definice znalostního managementu je obtížně vymežitelná. Možným východiskem je uvedení několika názorových přístupů. Tento termín přivedl na svět Karl Viig v roce 1986, jehož jedna z možných definicí zní jako „*cílevědomé řízení tvorby, získávání, sdílení a užití znalostí*“ (Barták, 2008).

Znalostní management lze také popsat jako kolektivní znalosti organizace. To zahrnuje znalosti, které jsou umístěny uvnitř firmy, stejně jako znalosti, které jsou vybírány a získávány z externích zdrojů. Znalostní management je více než shromažďování informací a vkládání do počítačových databází nebo webových stránek. Správné znalostní řízení zajišťuje, že osoby na všech úrovních organizace mají přístup k informacím, které potřebují ke splnění svých úloh a zároveň pomáhá plnit cíle celé organizace (Shockley, 2000).

Styly znalostního managementu Na základě empirického výzkumu (Choi a Lee, 2003) bylo zkoumáno, jak znalostní management ovlivňuje výkon v organizacích. Byl posuzován přístup stylů znalostního managementu, které byly rozděleny na:

- systémově orientovaný,
- dynamický,
- pasivní,
- lidsky orientovaný.

Učící se organizace

Učící se organizace je definována jako organizace, kde lidé neustále rozvíjí své schopnosti a znalosti, k dosažení žádoucích výsledků. Vzorce myšlení jsou kolektivní snahou, která vede ke společnému učení (Senge, 1990). Hall-Andersen a Broberg (2014) vnímají práci se znalostmi jako formu učení. Poukazují na tzv. učící se organizace, což je způsob získávání, rozvíjení a sdílení znalostí.

Firemní kultura a znalostní management

Organizační pohled je orientován na problematiku charakterizování znalostní organizace a pro tuto organizaci vhodné formální, ale i neformální organizační struktury, úloh, odpovědnosti a organizačního učení (Bureš, 2007). Podpora prostředí pro rozvoj znalostí není jen v jejich zachycení. Podle Collison (2005) je vhodnější, když pracovníci mají touhu získávat a poskytovat znalosti. Musí se proto rozvíjet správné chování a podporovat firemní loajální kulturu.

Znalostní pracovník

Za autora konceptu znalostního pracovníka (knowledge worker) je považován právě Peter Drucker (1993). Tento koncept vznikl ke konci padesátých let minulého století. Označuje jím duševního pracovníka, jehož prvořadým úkolem je výklad a zprostředkování skutečnosti a řešení problémů (Edersheim, 2008). To, zda je jedinec znalostním pracovníkem nezáleží pouze na znalostech či vědomostech, které potřebuje ke své činnosti, ale také na zkušenostech a schopnostech je plně využít (Mládková, 2008). Pojem znalostní pracovník není konkrétně definován. Jde o vymezení kdo takovým pracovníkem je a o jeho charakteristiku.

Rozvoj konkurenční výhody v rámci znalostí

Komplexní přístup znalostního managementu či alespoň vědomé zabývání se znalostmi v podnikové praxi umožňuje zvyšovat efektivitu procesů a posilovat svoji

pozici v rámci konkurenčního postavení. Konkurenceschopnost je obecně chápána jako vlastnost firmy, která ji umožňuje dosahovat úspěchů v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje. Tato konkurenceschopnost je pak tvořena konkurenčními výhodami (Zich, 2010). Voelpel, Leibold, Tekie (2014) vymezují business koncept jako základní podnikatelský model z pohledu tvorby základní hodnoty pro zákazníka, sítě vytvářejících hodnotu, obsahující vlastní strategické schopnosti, stejně jako ostatní (outsourcované) sítě tvořící hodnoty a schopnosti, spolu s řízením a správou schopností umožňující jejich soustavné udržování a obnovu tak, aby byly naplněny cíle různých stakeholderů.

High Technology (Hi-Tech)

Pojem Hi-Tech odkazuje na nejpokrokovější dostupnou technologii v daném odvětví. Podle Českého statistického úřadu (2014) je Hi-Tech sektor definován jako kombinace ekonomických činností produkujících výrobky a poskytujících služby používající ve velké míře vyspělé technologie.

Hi-Tech odvětví pak představuje označení ekonomických činností, zabývajících se výrobou produktů, procesů, technologií. Dále poskytuje vysoce náročné služby, nejnovější a nejvyspělejší technologie (ČSÚ, 2014).

3 METODOLOGIE

Při zpracování dizertační práce a naplňování jejích cílů, bylo využíváno **empirických a logických** metod. Metoda je vymezena jako určitá algoritmizovatelná činnost, která vede k dosažení předsevzatého cíle (Janíček, Ondráček, 1998).

Byly získávány primární a sekundární informace. Podkladem pro samotný výzkum byla teoretická východiska a sběr sekundárních dat. Stěžejní pro výzkum bylo získávání primárních dat.

Data, která jsou získávána, mohou mít zdroj bezprostředně v realitě. To jsou tzv. **primární data**. S výzkumem jsou tato data spojována nejčastěji a realizují se formou pozorování, dotazování, rozhovory nebo případových studií (Tharenou, Donohue a Cooper, 2007). Podle Surynek a kol. (2001) je největší předností primárních dat jejich přímá vázanost na záměry, poznávání a cíle výzkumu. Zdroji primárních dat výzkumu dizertační práce byly případová studie (Case Study), malé skupinové diskuse (Mini Focus Group), individuální rozhovory, dotazování, pozorování a Mystery Shopping.

Sekundární data představují dokumenty nebo záznamy, které nebyly shromážděny za účelem šetření (Tharenou, Donohue a Cooper, 2007). Bývají zpravidla uchována a vyvolána pro potřeby jiného nebo později realizovaného výzkumu. Jejich nevýhodou je to, že mnohdy nepopisují přesně ty skutečnosti, které jsou dány cíli výzkumu (Surynek a kol., 2001). Zdroji sekundárních dat jsou obvykle odborná literatura, publikace, periodika, statistické údaje, podnikové

a výroční zprávy. V dizertační práci bylo využito odborných článků, statistických údajů a podnikových materiálů.

Z empirických metod byly při zpracování dizertační práce použity metody **kvalitativní a kvantitativní**. Tyto metody slouží k získávání primárních dat. Dizertační práce využila obou přístupů.

Kvalitativní výzkum zjišťuje příčiny a motivy chování lidí. Je považován za hlubší poznání a obvykle slouží k doplnění údajů získaných kvantitativním výzkumem. Je také náročné určit hranici mezi kvantitativními a kvalitativními metodami. Ve vědeckém výzkumu jde zejména o náročnost vymezení pozorování a rozhovor, které jsou rozvíjeny v obou typech metodologie, avšak na odlišných principech (Pavlica, 2000).

Kvantitativní výzkum je prováděn s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. Jevy v tomto výzkumu jsou relativně jednoduché, poznané, nejsou skryty smyslovému poznávání, mají jednoznačný výraz a je možné se jich zmocnit prostřednictvím používaných nástrojů zajištění hromadných dat (Surynek a kol., 2001). Tharenou, Donohue a Cooper (2007) uvádějí, že kvalitativní výzkum je podle výzkumných pracovníků citlivější a vytváří větší pochopení než kvantitativní.

3.1 METODY VYUŽITÉ PRO ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Pro získání primárních dat byly pro svoji vhodnost v dizertační práci využity kvalitativní a kvantitativní metody.

3.1.1 Případová studie (Case Study)

Případové studie bývají zařazovány mezi kvalitativní výzkumy. Mohou však být sestaveny jak z kvalitativních tak i kvantitativních dat. U případových studií není určen žádný konkrétní způsob shromažďování dat. Běžnější však jsou kvalitativně orientované případové studie. Jednotlivé případové studie se porovnávají a vřazují se do širších souvislostí vyššího řádu (Surynek a kol., 2001). Reichel (2009) spatřuje případovou studii jako jednu z nejvhodnějších výzkumných metod, která zkoumá danou věc komplexně. Studie se zaměřuje na jeden objekt, celek či obdobně vymezený soubor. Štrach (2007) ve svém článku uvádí, že někteří autoři považují za vhodný i jeden jediný zkoumaný případ, který vede k odhalení nových teoretických vazeb a relativizaci vazeb v daném čase ustálených.

Přístupu případové studie (Case Study) bylo v dizertační práci využito při osobním dotazování a pozorování u vybraných podniků různých velikostí. Výsledky byly základem pro porovnání s dalšími metodami a základem pro dotazníkové šetření. Výzkum byl proveden ve třech Hi-Tech podnicích všech velikostí (malý, střední, velký) od května do července 2013.

3.1.2 Rozhovor (Interview)

Metoda rozhovoru patří do kvalitativního výzkumu. Informace jsou získávány v přímé interakci s respondentem, buď osobně či telefonicky, anebo písemně a elektronicky (Disman, 2000) a (Kozel, 2006). Podle stupně formálnosti a struktury jsou rozhovory rozděleny do kategorií strukturovaných, semi-strukturovaných a nestrukturovaných (Saunders, 2003).

Metoda rozhovoru byla rozdělena do dvou částí, a to na individuální rozhovory a skupinové rozhovory (Focus Groups). Individuální varianta rozhovorů byla zaměřena na majitele a manažery podniků a byla připravena jako semi-strukturovaná.

3.1.3 Skupinová diskuse (Focus Group)

Focus group je jednou ze základních metod kvalitativního výzkumu. Vychází z kumulace podnětů při rozhovoru se skupinou osob a využívá interakce členů skupiny během diskuse (Stašková, 2011). Focus group je efektivní oproti individuálním rozhovorům ve shromáždění více informací za daný časový úsek (lze ho zaznamenat např. videotechnikou). Jsou zachyceny interakce mezi členy skupiny a celá skupina dává respondentovi intenzivnější podněty než individuální rozhovor. Naopak nevýhodou je to, že odpovědi respondentů se mohou nežádoucím způsobem ovlivňovat a získání účastníků je organizačně náročné (Surynek a kol., 2001). U skupinové diskuse se uvolňují racionalizační schémata a psychické zábrany a diskutující snadněji odhalují své postoje, způsoby jednání a myšlení (Hendl, 2005). **Malá skupinová diskuse (Mini Focus Group)** je založena na počtu 4-6 respondentů. Metoda je vhodnější z organizačního pohledu a klade menší nároky na moderátora. Vhodností je fakt, že menší skupina dává respondentům větší prostor pro diskusi o tématu (Kaden, Linda a Levinson, 2009).

Tato metoda byla ve formě **malé skupinové diskuse (Mini Focus Group)** využita vedle dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů se zástupci 25 Hi-Tech podniků. V rámci výzkumu proběhly 4 malé skupinové diskuse po 6-7 účastnících v období září a říjen 2013. Metoda také sloužila jako podklad pro následné dotazníkové šetření.

3.1.4 Dotazníkové šetření

Nejběžnější a nejčastěji využívaná metoda je založena na výpovědi lidí – respondentů. Dotazníkové šetření je obvykle prováděno za účelem zjištění myšlenek respondentů o pocitech k těmto otázkám, událostem, apod. Mohou být použity jako samostatná výzkumná technika nebo mohou být součástí většího smíšeného výzkumu, např. v případě případových studií (Cooper a Emory, 1995). Z finančního a časového pohledu je vhodná elektronická forma dotazování, kdy během krátké doby můžeme postihnout dostatečně vhodný reprezentativní vzorek.

Dotazování formou dotazníkového šetření bylo provedeno elektronickým způsobem v Hi-Tech podnicích, které byly předem vybrány a kontaktovány za

účelem participace na výzkumném šetření. Dotazník byl zaměřen na klíčové faktory a kvantitativně měl zaznamenat informace o přístupu znalostního managementu ve spojení řídicích aktivit zvolených podniků. Ze základního souboru bylo kombinací kvótního a náhodného výběru zvoleno 385 Hi-Tech podniků. Počet platných odpovědí pro vyhodnocení byl 106. Dotazníkové šetření probíhalo od 6. 1. 2014 do 3. 3. 2014.

3.1.5 Pozorování

Pozorování je samozřejmou součástí mnoha výzkumných akcí kvalitativního charakteru. Odlišností této metody od rozhovorů a dotazování je zjištění, jak se věci opravdu dějí místo toho co si o tom respondenti myslí. Pozorování lze klasifikovat podle několika kritérií. Možný pohled na klasifikaci metody pozorování uvádí Kozel (2006):

- zjevné,
- skryté,
- zúčastněné.

Přímé pozorování bylo prováděno ve vybraných podnicích. Touto metodou byly sledovány aktivity na pracovištích prováděné konkrétními zaměstnanci. Pozorování doplňovalo metodu individuálních rozhovorů a také bylo doplňkově využito při zkoumání v oblasti komunikace vybraných Hi-Tech podniků (resp. prostřednictvím jejich značkových prodejen vzhledem k okolí – zákazníkům).

3.1.6 Mystery Shopping

Mystery Shopping spadá mezi metody kvalitativního výzkumu. Metoda pomáhá zjišťovat informace o produktech a službách. Je možné ji využít pro získání informací jak o vlastní tak i o konkurenční společnosti (Wang, 2006). Dodává informace o činnostech a nabídce společnosti v takové podobě, jak je chápe zákazník. Odhaluje, jaký je přístup prodejního personálu k zákazníkům (Ipsos, 2013).

Metoda Mystery Shopping byla využita jako doplnění výzkumu v oblasti komunikace Hi-Tech podniku (podniková prodejna) směrem k zákazníkům (předávání znalostí do okolí). Metody pozorování a Mystery Shopping byly uskutečněny ve třech značkových prodejnách (Hi-Tech) od dubna do května 2014.

3.1.7 Obsahová analýza a analýza dokumentů

Obsahová analýza a analýza dokumentů se nejčastěji zaměřují na identifikaci povahy dokumentu a jeho objektivní charakteristiku, tedy jakým tématem se dokument zabývá, jaké jsou jeho stěžejní body apod. Je to analýza dokumentu zahrnující metody a pravidla pro stanovení tematiky dokumentu, případně časového a prostorového hlediska, čtenářského určení a formy dokumentu (Haman, 1986). Analýza dokumentů je brána jako postup zaměřený na odhalení a pochopení vnitřní struktury věcí. Analýza dokumentů je využívána v kvalitativním i kvantitativním

výzkumu. Dokumenty je možné dělit na osobní, úřední, archivní, veřejné a virtuální (Hendl, 2005).

Přístupu obsahové analýzy a analýzy dokumentů bylo využito u Hi-Tech podniků, které dodávají své výrobky na spotřebitelský trh. Byly analyzovány podnikové materiály, které jsou dodávány zákazníkům. Také při vyhodnocování otázek ve skupinovém rozhovoru bylo využito přístupu obsahové analýzy u účastníků výzkumu zpracovávaných materiálů.

3.1.8 Statistické metody

Pomocí statistického testování došlo k ověření stanovených hypotéz. Ověřování bylo provedeno z důvodu potvrzení získaných dat z dotazníkového šetření a z důvodu správné interpretace výsledků výzkumu. Pro testování bylo použito testu nezávislosti kvalitativních znaků s výpočty programu MS Excel.

Test nezávislosti dvou kvalitativních znaků

Pokud jsou u statistické jednotky zjišťovány dva znaky (X a Y), které jsou složkami náhodného vektoru (X, Y), jde o tzv. dvourozměrný datový soubor. Analýza dvourozměrného datového souboru získaného ze základního souboru, závisí na tom, zda jsou sledované znaky kvantitativní nebo kvalitativní (Anděl, 2007). Sledované znaky kvalitativního typu jsou takové znaky, jejichž jednotlivé varianty lze vyjádřit slovně. Někdy se tyto znaky nazývají také kategoriální, neboť roztríděním jejich variant vznikají určité skupiny (kategorie). Pokud je potvrzena závislost dvou znaků, je zjišťována její síla pomocí koeficientu kontingence. Koeficient může nabývat hodnot v intervalu (0;1). Čím je hodnota vyšší, tím je závislost znaků silnější (Řezanková, 2010).

V dizertační práci byly testem nezávislosti kvalitativních znaků ověřovány stanovené hypotézy včetně posouzení síly závislosti v případě, že došlo k potvrzení vztahu.

3.1.9 Kombinace metod triangulací

Triangulaci lze popsat jako úsilí co nejvěrněji a komplexně popsat sledovaný fenomén a využít tak dvě hlavní výhody triangulace – rozšíření zjištěných poznatků použitím různých metod a platnost zjištění kombinací různých metod. Kombinováním více pozorovatelů, teorií, metod a empirických materiálů výzkumníci doufají, že překonají slabé stránky jednotlivých metod, jednoho pozorovatele a jedné teorie (Veisová, 2009). Cílem je, aby kvantitativní i kvalitativní přístupy mohly být navzájem obohaceny a posíleny výhodnými vlastnostmi toho druhého (Hendl, 1997).

Pro vzájemnou podporu metod a jejich výsledků bylo v dizertační práci přistoupeno také k triangulaci. Kombinovaly se kvalitativní metody s kvantitativními. Konkrétně šlo o kombinaci případové studie, malé skupinové diskuse a dotazníkového šetření.

3.1.10 Logické metody

Tyto metody jsou založeny především na logickém myšlení řešitele. Jsou tvořeny množinou metod, které k dosažení předsevzatého cíle využívají principy logiky (Janíček, Ondráček, 1998).

Indukce – Dedukce

Indukce je proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jedinečných výroků či poznatků o charakteristikách prvků u jednotlivých objektů. Jde tedy o proces zobecňování od specifického k obecnému (Janíček, Ondráček, 1998). Indukce řeší vztah mezi pozorovanými údaji a teorií takovým způsobem, že se shromažďují empirické poznatky a z nich se vyvozují obecné závěry o stavu a vývoji dané reality a formulují se zákonitosti jejího pohybu (Synek, 1999).

Metody indukce bylo v dizertační práci využito při vyvození – zobecnění výsledků z provedeného výzkumného šetření.

Dedukce je proces vyvozování konkrétnějších individuálních poznatků z poznatků obecnějších (tzv. premis). Je to proces, u něhož se z premis s použitím určitých pravidel logiky dospívá k novému tvrzení. Je to tedy přechod od obecného ke specifickému, tedy opak indukce (Janíček, Ondráček, 1998). Někdy se ve vědecké práci netestuje dedukcí přímo původní fakt, ale mohou nás zajímat jiné skutečnosti, vystihující hypotézu, nebo které se lépe ověřují (Cooper a Emory, 1995).

Deduktivního přístupu bylo v dizertační práci uplatněno v případě pozorování, kdy byly získávány poznatky, na základě kterých byly stanoveny závěry v této části výzkumu.

Analýza – Syntéza

Analýza je procesem rozkládání strukturovaného objektu na jeho jednotlivé komponenty, které jsou podrobeny hlubšímu zkoumání za určitým účelem. Jde o dekompozici struktury objektu na prvky a vazby mezi nimi, která se provádí s určitým cílem (Janíček, Ondráček, 1998). Pomocí analýzy (na základě rozboru) se dospěje k podrobnějším výsledkům.

Analýzou bylo v rámci zpracování dizertační práce získávání nových poznatků a jejich interpretace.

Syntéza je procesem vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi (Janíček, Ondráček, 1998). Je to proces sjednocení více částí do jednoho celku, tedy opak analýzy. Analýza a syntéza tvoří dialektickou jednotu, obě metody se prolínají a vzájemně se doplňují (Konečný, 1993).

Syntéza byla využita při zhodnocení analytických výsledků pro formulaci závěrů výzkumů i celé dizertační práce.

Abstrakce – Konkretizace

Abstrakce je myšlenkový proces, v rámci něhož se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky (nepodstatné se neuvažují). Tím se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky či znaky. Často je pojem abstrakce používán i v tom smyslu, že v rámci myšlení je vylučováno při řešení problému vše nepodstatné – abstrahujeme nepodstatné.

Konkretizace je procesem vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů (Janíček, Ondráček, 1998).

Abstrakce byla využita v rámci práce se sekundárními daty a při výzkumu v oblasti podniků komunikujících s vnějším okolím.

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE

Výzkumná část byla členěna do kapitol, podle jednotlivých typů výzkumů. Každá část měla stanovený cíl a dílčí závěry vedly k závěrečnému zhodnocení a doporučení, čímž byl splněn cíl dizertační práce.

4.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE (CASE STUDY)

Cílem této části výzkumu – případové studie byla analýza stavu práce se znalostmi a porovnání přístupů ve vnímání znalostního managementu v podnicích různých velikostí. V rámci sledovaného cíle bylo také zjišťování používání znalostí směrem k okolí podniků (k zákazníkům).

Případová studie byla provedena ve třech podnicích různých velikostí. Jako objekt výzkum byl vybrán velký, střední a malý podnik. Kritériem velikosti podniku byl vždy počet zaměstnanců.

4.1.1 Výsledky případové studie

Pojem znalostní management je všem zkoumaným podnikům známý, ale jako označení pro práci spojenou se znalostmi ho nepoužívají. Velký podnik má zavedený název Learning Management System, střední podnik má zavedený název Operational Excellence a malý podnik nepoužívá žádný alternativní pojem.

Uvědomělé využívání znalostního managementu lze sledovat u velkého podniku. Principy jsou využívány komplexně. Maximalizují se znalosti explicitní, a to z důvodu snadné nahraditelnosti jiným pracovníkem. V rámci externího pojetí podnik cílí na přesné informace o zákazníkovi. Jsou podporovány přínosy pracovníků v oblasti inovací s přímou návazností na systém odměňování. Formální funkci znalostního manažera (odpovědného zaměstnance za práci se znalostmi) podnik nemá. Znalostní management je přirozenou součástí uvedeného podniku. Procesní faktory jsou upřednostněny před faktory lidskými a technologickými.

Střední podnik organizované práce se znalostmi využívá v omezenější formě. Podpora přístupu ke znalostnímu managementu je od vrcholového vedení přes vyčleněné znalostní manažery, dále vedoucí pracovníky až k řadovým zaměstnancům. Znalostní manažeři mají za úkol hledat nové praktiky pro zlepšování pracovních procesů. Podnik pracuje s principy znalostního managementu, avšak bez komplexního pojetí. Zkoumaný střední podnik také upřednostňuje procesní faktory před lidskými a technologickými.

Malý podnik nevyužívá znalostního managementu jako specifické činnosti, avšak práce se znalostmi se týká celé organizační struktury (celého podniku). Šíření znalostí je podporováno oběma směry, jak shora dolů (od vedení k řadovým zaměstnancům), tak i naopak. Využívání znalostí je v tacitní formě u několika klíčových pracovníků, což je pro podnik rizikem při absenci těchto zaměstnanců. Přenos znalostí je obvykle ve formě tacitní – tacitní. Z pohledu klíčových znalostních faktorů malý podnik upřednostňuje technologické faktory před faktory lidskými a procesními.

Dílčí odpověď na výzkumnou otázku VO5: *Má velikost podniku vliv na vnímání pojmu „znalostní management“?*

Znalostní management je znám představitelům všech zkoumaných podniků, avšak jako název ho neuplatňují, příp. pojem zavedený nemají vůbec. Náhled na znalostní management jako na specifickou činnost je sice rozdílný (jen velký podnik ho využívá komplexně), ale přístupy organizované práce se znalostmi jsou uplatňovány také ve středním i malém podniku. Na základě tohoto dílčího závěru z části výzkumu (případová studie) lze podat dílčí odpověď, že velikost podniku nemá vliv na vnímání pojmu znalostní management.

Dílčí odpověď na výzkumnou otázku VO7: *Jaký význam mají lidské, technologické a procesní faktory ve znalostním managementu Hi-Tech podniků v České republice?*

V této části výzkumu lze dílčím způsobem odpovědět, že procesní faktory mají největší význam. Lidské a technologické faktory jsou významově vnímány méně (velký a střední podnik). Malý podnik naopak shledal jako nejvýznamnější technologické faktory.

Dílčí odpověď na výzkumnou otázku VO9: *Dokážou Hi-Tech podniky využít používaných znalostí při komunikaci se svým okolím (s možnými zákazníky)?*

Jak bylo výše uvedeno, komunikace znalostí směrem k zákazníkům je plně využívána u všech podniků. Jediná rozdílnost je v míře technologického přístupu. Na základě získaných poznatků z případové studie lze konstatovat, že všechny podniky dokážou využít používaných znalostí při komunikaci se svým okolím (se zákazníky).

4.2 MALÁ SKUPINOVÁ DISKUSE (MINI FOCUS GROUP)

Cílem výzkumné části – malé skupinové diskuse bylo zjištění, jakým způsobem dochází k vnímání znalostí a jejich klasifikace v návaznosti na řídicí aktivity (prvky a funkce managementu) jednotlivých podniků.

Celkem proběhly čtyři skupinové diskuse. Tři skupiny byly rozděleny po šesti účastnících a jedna měla účastníků sedm. Z každého podniku se zúčastnil jeden zástupce. Celkový počet zúčastněných byl tedy 25. Výzkum byl zorganizován ve 14-ti denních cyklech. Účastníci byli informováni o způsobu výzkumu, byli seznámeni s řešenou problematikou a byl jim předán materiál, který jim sloužil pro zaznamenání údajů. Materiály byly následně analyticky zpracovány.

4.2.1 Výsledky malé skupinové diskuse

Malá skupinová diskuse byla zaměřena na vnímání znalostí, typů znalostí a jejich používání vzhledem k řídicím aktivitám Hi-Tech podniků. Výzkum v této oblasti přinesl výsledky, jaké typy znalostí používají podniky ve svých řídicích aktivitách a jaké je vnímání znalostního managementu.

Na základě výsledků této části výzkumu byly vymezeny následující závěry a lze odpovědět na výzkumnou otázku VO6: Jaký typ znalostí používají Hi-Tech podniky v řídicích aktivitách?

- plánování nejvíce ovlivňují tacitní znalosti,
- organizování shodně ovlivňují explicitní i tacitní znalosti,
- kontrolu nejvíce ovlivňují explicitní znalosti,
- ekonomickou funkci nejvíce ovlivňují tacitní znalosti,
- výzkumnou funkci nejvíce ovlivňují tacitní znalosti,
- výrobní funkci nejvíce ovlivňují explicitní znalosti,
- obchodní funkci nejvíce ovlivňují tacitní znalosti.

Klíčové faktory znalostního managementu byly posuzovány stejným způsobem jako u případové studie, tzn. procentuelním podílem. Na základě této části šetření je možná dílčí odpověď na výzkumnou otázku VO7: Jaký význam mají lidské, technologické a procesní faktory ve znalostním managementu Hi-Tech podniků v České republice?

Ve 14 případech (56%) bylo účastníky odpovězeno, že všechny tři klíčové faktory znalostního managementu jsou v podnicích vyvážené. Šest účastníků (24%) se vyjádřilo, že upřednostňují lidské faktory na úkor technologických a procesních. Ve třech případech pak byl uveden pouze jeden faktor. Lze tedy konstatovat významnost všech faktorů pro vhodné používání znalostí a pro přípravu aplikace prvků znalostního managementu, jestliže je poměr všech tří faktorů stejný. Výsledek lze interpretovat i tak, že pokud upřednostníme pouze jeden nebo dva faktory, nebude z dlouhodobého hlediska udržitelný rozvoj znalostního managementu v podniku.

Po provedení Mini Focus Group, v rámci které byla také diskutována oblast práce se znalostí vzhledem k externímu prostředí (k zákazníkům), je možné druhé dílčí doplnění výzkumné otázky VO9: Dokážou Hi-Tech podniky využít používaných znalostí při komunikaci se svým okolím (s možnými zákazníky)?

Hi-Tech podniky komunikují znalosti ke svým zákazníkům. Předávání znalostí je ve dvou rovinách. V prvním případě jde o přenos znalostí na úrovni tzv. procesního

sdělení. Zákazníci jsou školeni, jsou jim předávány informace o produktech (ty se pak stávají zákaznickou znalostí) nebo informace o způsobu výroby produktu. Druhý případ přenosu znalostí je z pohledu již konkrétního produktu, který je považován za znalost přímo využitelnou zákazníkem.

4.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření v rámci výzkumu bylo zjistit vnímání znalostního managementu vzhledem k organizační struktuře, řídicím aktivitám, cílům podniku a zjistit význam neformální organizace, zpětného hodnocení, znalostních pracovníků a klíčových faktorů. V rámci cíle dotazníkového šetření bylo také ověření informací z předchozích výzkumů (Case Study, Mini Focus Group).

Základní soubor představoval 7244 podniků z Hi-Tech sektoru. Z celkem 385 oslovených Hi-Tech podniků (vybraných kvótním a náhodným výběrem) bylo pro výzkum vyplněných a zcela použitelných 106 dotazníků. To představuje návratnost 27,5%. Z počtu 106 vyplněných dotazníků bylo 79 malých podniků (74,5%), 18 středních podniků (17%) a 9 velkých podniků (8,5%). Zároveň z toho bylo 85 podniků (80,2%) z oblasti služeb a 21 podniků (19,8%) z oblasti výroby.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření (testování hypotéz)

Odpověď na výzkumnou otázku VO1: *Jsou aktivity znalostního managementu procházející celým podnikem vnímány pod pojmem „znalostní management“?*

Znalostní management (organizovaná práce se znalostmi) jako konkrétní činnost sice prochází u většiny podniků celou organizační strukturou, avšak většina podniků také odpověděla, že **nevnímají a nemají vymezenou organizovanou práci se znalostmi pod oficiálním pojmem „znalostní management“.**

Odpověď na výzkumnou otázku VO2: *Jaký význam má znalostní management na řídicí aktivity v Hi-Tech podnicích?*

Pod odpověď VO2 je třeba zahrnout výsledky testování čtyř hypotéz, které se týkaly vlivu znalostního managementu na řídicí aktivity plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. V případě plánování a kontroly bylo prokázáno, že znalostní management má vliv na tyto řídicí aktivity a u řídicích aktivit vedení lidí a organizování nebyl prokázán vliv znalostního managementu na tyto aktivity. Na základě výsledků dotazníkového šetření můžeme konstatovat, že význam znalostního managementu je v případě jednotlivých řídicích aktivit různý. **Znalostní management má v Hi-Tech podnicích střední význam na plánování a kontrolu. Vedení lidí není podle výsledků ovlivňováno znalostním managementem, což potvrzují i poznatky z Mini Focus Group. Řídicí aktivita organizování také nebyla výsledky dotazníku potvrzena. Souhrnně lze říci, že znalostní management má částečný význam jen na některé řídicí aktivity.**

Odpověď na výzkumnou otázku VO4: *Ve kterých případech se používání znalostního managementu shoduje s podnikovými cíli?*

Pro odpověď na tuto otázku bylo potřeba statisticky ověřit několik hypotéz (ze skupiny H3), které zjišťovaly vztah mezi využíváním znalostního managementu ve zvolené řídicí aktivitě a vybraným cílem. V případě **plánování** bylo ověřeno, že se využívání znalostního managementu **shoduje s cílem zvyšování zisku**. Naopak shoda nebyla potvrzena u cíle snižování nákladů. Využívání znalostního managementu (organizované práce se znalostmi) u řídicích aktivit organizování a vedení lidí není dle výsledků dotazníkového šetření ve shodě s cíli podniku (nové způsoby práce, nové příležitosti na trhu, výkonnost podniku, vzdělávání lidí). Tato část potvrzuje i odpovědi v případě hypotéz H2b, H2c, kde také nebyla prokázána vazba znalostního managementu na aktivity organizování a vedení lidí. Z výsledků statistického ověření byl prokázán **vztah řídicí aktivity kontrola k podnikovým cílům**. **Podnikové cíle zvyšování tržeb a motivace lidí je ve shodě s využíváním znalostního managementu v rámci kontroly** v Hi-Tech podnicích.

Odpověď na výzkumnou otázku VO5: Má velikost podniku vliv na vnímání pojmu „znalostní management“?

Výsledky hypotézy H4 navazují na dílčí odpověď z případové studie. Potvrzují, že velikost podniku nemá vliv na vnímání pojmu „znalostní management“. Lze konstatovat, že ač **Hi-Tech podniky mohou aktivně přistupovat či přistupují k práci se znalostmi, tak v souvislosti s tím nevnímají pojem „znalostní management“ jako podstatný**. Velikost podniku tedy nemá vliv na vnímání pojmu „znalostní management“.

Odpověď na výzkumnou otázku VO8: Jaká je závislost mezi pracovní funkcí „znalostní manažer“ a přítomností klíčového znalostního pracovníka?

Závislost byla výsledkem potvrzena. V Hi-Tech podnicích, kde mají zavedenou funkci „znalostní manažer“, bylo vždy odpovězeno, že také mají vymezeného klíčového znalostního pracovníka.

4.3.2 Výsledky dotazníkového šetření (dopňující otázky)

Dotazník byl sestaven z otázek, na základě kterých byly statisticky ověřovány jednotlivé hypotézy, a z otázek, které měly doplňující charakter vzhledem k cíli dizertační práce. Vyhodnocení doplňujících otázek je popsáno v této podkapitole.

Odpověď na výzkumnou otázku VO3: Jaký vliv má prostředí neformální organizace na znalostní management Hi-Tech podniku?

Střední významnost neformální organizace shledává 44 respondentů (41,5%) a velkou ji shledává 52 respondentů (49,1%). S tím jsou ve shodě odpovědi na vnímání významnosti neformální organizace, ale již ve spojení se znalostním managementem. 52 odpovědí (49,1%) bylo označeno střední významností a 46 odpovědí (43,4%) velkou významností. Z výše uvedeného lze konstatovat, že vliv neformální organizace je na znalostní management Hi-Tech podniků velmi důležitý.

Odpověď na výzkumnou otázku VO7: Jaký význam mají lidské, technologické a procesní faktory ve znalostním managementu Hi-Tech podniků?

Klíčové faktory znalostního managementu (lidé, technologie) jsou vnímány vyváženě z pohledu velkého významu pro Hi-Tech podnik. Nižší podíl u velkého

významu mají procesy, avšak jsou také v rámci vlastní významnosti zastoupeny nejvíce. Tyto výsledky potvrzují dílčí závěr z výzkumu (případová studie), kde bylo vyhodnoceno, že faktor procesy má nejmenší podíl právě u malého podniku. Pokud přijmeme skutečnost, že dotazníkového šetření se zúčastnily v drtivé většině malé podniky (celkem 74,5%), lze dotazníkovým šetřením dílčí výsledek u případové studie potvrdit. Je tedy možné konstatovat, že pro znalostní management (organizovanou práci se znalostmi) si Hi-Tech podniky uvědomují zásadní významnost všech tří faktorů.

4.4 POZOROVÁNÍ A MYSTERY SHOPPING

Cílem pozorování a Mystery Shoppingu bylo zjištění informací o tom, zda Hi-Tech podniky předávají (komunikují) znalosti v místě prodeje koncovým zákazníkům.

Pro pozorování byli z důvodu potřeby Hi-Tech podniků vybráni prodejci tří značek mobilních telefonů. Zvolenými značkami byly Samsung, Sony a Apple.

4.4.1 Výsledky pozorování a Mystery Shoppingu

Pozorování i opakovaný Mystery Shopping přinesly u jednotlivých značek vždy obdobné poznatky. Na základě zjištěných poznatků lze odpovědět a doplnit tak výzkumnou otázku VO9.

Dílčí odpověď na výzkumnou otázku VO9: *Dokážou Hi-Tech podniky využít používaných znalostí při komunikaci se svým okolím (s možnými zákazníky)?*

Odpověď je potřeba posuzovat ze dvou pohledů, a to z pohledu znalostí o produktu a znalosti o podniku, který prodejce zastupoval. Lze říci, že znalosti o produktu byly sdělovány ve všech případech na dostatečné úrovni tak, jak je očekávatelné od prodejce. Znalosti o zákazníkovi byly ve dvou případech (Samsung, Apple) prodejci zjišťovány tak, aby mohli zpětně poskytnout zákazníkovi konkrétní znalost o produktu. Výjimkou byl zástupce Sony, který žádné znalosti od zákazníka nezjišťoval. Znalosti o podniku (např. postavení na trhu, historie, přednosti či nedostatky značky apod.), na základě kterých by se mohl zákazník také rozhodovat o koupi, nebyly poskytnuty od žádného prodejce. **U tohoto typu Hi-Tech podniků (značkových prodejen) jsou znalosti předávány na úrovni produktů ale nikoliv z pohledu informací o podniku.**

4.5 ZÁVĚRY VÝZKUMU A DOPORUČENÍ

Z provedených výsledků jednotlivých výzkumů a studia literatury byly stanoveny závěry a doporučení. Výzkumná část dizertační práce byla zaměřena na zjištění úrovně práce se znalostmi (znalostního managementu) v Hi-Tech podnicích. Závěry výzkumů jsou stanoveny podle statistického ověření stanovených hypotéz.

Hypotéza **H1:** *Existuje vztah mezi pojmem „znalostní management“ v Hi-Tech podniku a oblasti využívání v organizační struktuře* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategoriální analýza) **NEPOTVRZENA**.

Hypotéza **H2a**: *Používání znalostního managementu má vliv na řídicí aktivitu plánování* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **POTVRZENA**.

Hypotéza **H2b**: *Používání znalostního managementu má vliv na řídicí aktivitu organizování* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **NEPOTVRZENA**.

Hypotéza **H2c**: *Používání znalostního managementu má vliv na řídicí aktivitu vedení lidí* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **NEPOTVRZENA**.

Hypotéza **H2d**: *Používání znalostního managementu má vliv na řídicí aktivitu kontrola* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **POTVRZENA**.

Hypotéza **H3a**: *Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v plánování a zvyšováním zisku* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **POTVRZENA**.

Hypotéza **H3b**: *Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v plánování a snižováním nákladů*, byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **NEPOTVRZENA**.

Hypotéza **H3c**: *Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v organizování a nových praktikách (způsobech) práce* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **NEPOTVRZENA**.

Hypotéza **H3d**: *Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v organizování a nových příležitostech na trhu* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **NEPOTVRZENA**.

Hypotéza **H3e**: *Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu ve vedení lidí a výkonnosti podniku* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **NEPOTVRZENA**.

Hypotéza **H3f**: *Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu ve vedení lidí a vzděláváním lidí* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **NEPOTVRZENA**.

Hypotéza **H3g**: *Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v kontrole a zvyšováním tržeb* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **POTVRZENA**.

Hypotéza **H3h**: *Existuje vztah mezi využíváním znalostního managementu v kontrole a motivaci lidí* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **POTVRZENA**.

Hypotéza **H4**: *Existuje vztah mezi pojmem „znalostní management“ v Hi-Tech podnicích a velikostí podniků* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **NEPOTVRZENA**.

Hypotéza **H5**: *Existuje vztah mezi oficiální funkcí „znalostní manažer“ a přítomností klíčového znalostního pracovníka* byla na základě provedeného χ^2 testu (kategorická analýza) **POTVRZENA**.

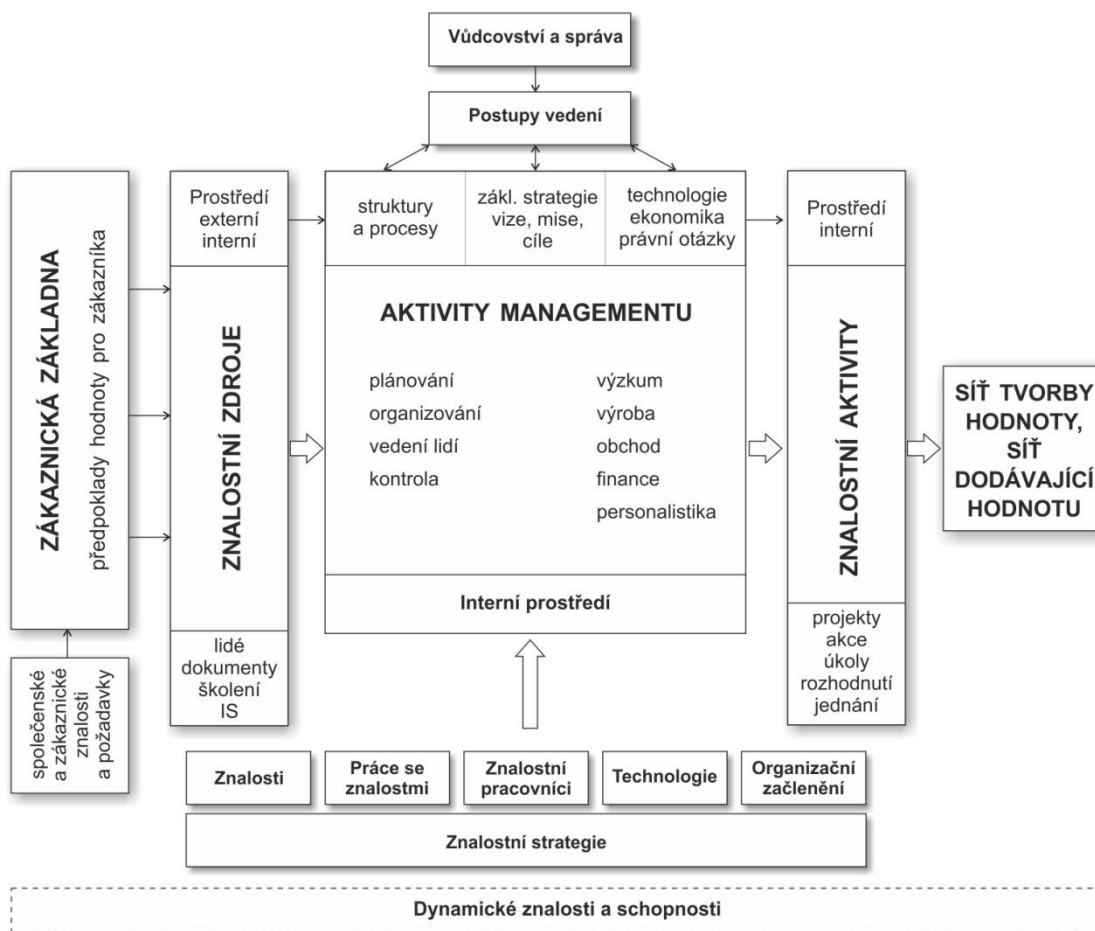
4.5.1 Doporučení

V rámci výstupů je poukázáno na harmonizaci klíčových faktorů znalostního managementu. Přístup a nastavení vyváženosti všech tří faktorů je nezbytnou součástí pro začlenění prvků znalostního managementu do řídicích aktivit podniku. Tato vyváženost je pak základem dlouhodobé udržitelnosti využívání výhod u práce se znalostmi a zprostředkovane by měla být pro podnik udržitelnou konkurenční výhodou.

Klíčové faktory jsou představovány lidmi, technologiemi a procesy. Vnímání těchto faktorů je zásadní zejména z interního pohledu. Podle teoretického pojetí vytváří oblast průniku těchto faktorů prostor pro práci se znalostmi (znalostní management). Uvedené pojetí vyrovnanosti klíčových faktorů je základním vstupem (stavebním kamenem) pro budoucí začleňování prvků znalostního managementu do řídicích aktivit podniků. Bez vědomé existence vyváženosti klíčových faktorů není vhodné pokračovat v realizaci znalostního managementu. Z krátkodobého hlediska mohou podniky dojít v určité oblasti organizované práce se znalostmi k pocitu uspokojenosti, ale z dlouhodobého pohledu nikoliv.

Po přijetí zásady vyváženosti klíčových faktorů je možné pokračovat v začleňování prvků znalostního managementu do řídicích aktivit podniku. Těmito hlavními aktivitami jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. K nim jsou dále přiřazeny tzv. funkce managementu např. výzkumná, výrobní, obchodní, ekonomická, personální atp. Podstatným okamžikem je, aby všechny tyto „klasické“ řídicí aktivity byly propojeny organizovanými znalostmi. V rámci interního prostředí je potřebné k řídicím aktivitám přistupovat zcela harmonicky (podobně jako u klíčových faktorů ZM).

Prvky znalostního managementu jsou např. znalostní zdroje, znalostní aktivity, znalostní strategie, forma znalostí, práce se znalostmi, znalostní pracovníci, technologie či organizační začlenění. Začleňování prvků znalostního managementu nesmí vynechat žádnou z řídicích aktivit. Začleňováním prvků znalostního managementu v rámci business konceptů rozšiřuje dizertační práce teoretické pojetí v oblasti strategií a konkurenceschopnosti. Provázanost konceptů dává předpoklady pro významnost znalostního managementu a strategického řízení v oblasti konkurenčních výhod.



Obrázek 1: Začlenění prvků ZM do řídicích aktivit v rámci klíčových elementů business konceptu

(Zdroj: vlastní zpracování na základě Voelpel, Leibold, Tekie a provedených výzkumů)

Původní koncept pracuje s tvorbou základní hodnoty pro zákazníka, sítí vytvářející hodnotu obsahující vlastní strategické schopnosti stejně jako ostatní (outsourcované) sítě tvořící hodnoty a schopnosti spolu s řízením a správou schopností umožňující jejich soustavné udržování a obnovu tak, aby byly naplněny cíle různých zájmových skupin. Do této koncepce jsou nově zapracovány prvky znalostního managementu v přímé souvislosti na řídicí aktivity.

V uvedeném business konceptu již přímo působí zákaznická základna na znalostní zdroje. Udržitelností těchto zdrojů jsou společenské a zákaznické znalosti a požadavky. Přes vnitropodnikové procesy, cíle a funkce (ekonomika, právo atp.), probíhající přes znalostní management je ve výsledku vytvořena hodnota pro zákazníka. Síť vytvářející hodnotu pro zákazníka doplňují právě znalostní prvky mající vlastní znalostní strategii. Základem celé této inovované koncepce je trvalá přítomnost dynamických znalostí a schopností, která využívá stability klíčových faktorů znalostního managementu.

4.5.2 Návrh metodiky

Na základě provedených výzkumů, jejich výsledků a závěrů je možné navrhnout metodiku, která napomůže zefektivnit práci se znalostmi v Hi-Tech podnicích v kontextu zvyšování konkurenceschopnosti. Výchozím předpokladem pro návrh je skutečnost, že Hi-Tech podniky v současné době se znalostmi pracují, ale bez dostatečné organizace. Důsledkem implementace by měla být harmonizace podnikového prostředí pro rozvoj znalostí.

Při uplatňování je vhodný následný postup:

1. Zajištění výchozích podmínek pro znalostní prostředí

Je posuzován vztah mezi faktory a pracovníky na všech organizačních úrovních:

- Posouzení všech faktorů na úrovni vlastníků podniku či vrcholového managementu.
- Posouzení všech faktorů na úrovni středního managementu.
- Posouzení všech faktorů u zbývajících zaměstnanců.

Na všech organizačních úrovních musí dojít k pochopení, že znalostní management není záležitost přímých nařízeních, ale spíše vhodného prostředí a pochopení. Výstupem pro zajištění vhodných podmínek je stav, kdy vrcholový management přijme a začne prostřednictvím nižších organizačních úrovní zabezpečovat pravidlo vyrovnanosti klíčových faktorů (lidé, technologie, procesy).

2. Uvolnění podnikového prostředí

Na základě přijetí podmínky vyrovnanosti klíčových faktorů lze pokračovat další fází. Cílem této fáze je, aby pracovníci začínali pozitivně vnímat změny, které teprve povedou k začlenění prvků znalostního managementu v podniku.

Potřebné kroky:

- Podporovat neformální organizaci – pokud tento přístup v podniku nebyl, je možné ho zpočátku podporovat formou „organizovaných neformálních akcí“, které vedou k uvolnění pracovního prostředí a případného napjetí mezi jednotlivci i skupinami. Cílem nejsou akce samotné, ale podnět pro vnímání neformálnosti. Zde musí dojít k součinnosti pracovníků jak na organizační linii, tak i mezi stupni organizační struktury.
- Čím dál více propagovat prvky znalostního managementu tak, aby se postupně dostávaly do podvědomí zaměstnanců.
- Propagovat samotný pojem „znalostní management“ v celém podniku jako nový směr, sloužící jak zaměstnancům, tak zákazníkům.
- Aktivně přistupovat k zpětné vazbě (pozitivní, negativní). Principem negativní zpětné vazby není hledat viníka ale příčinu problému. Stejně tak i aktivní pozitivní zpětná vazba je důležitá pro osobní rozvoj pracovníků i znalostního prostředí.

- Motivační program (např. navázání odměny na kreativitu pracovníků nebo vyhlášení programu zaměstnanec roku, měsíce apod.).

3. Podpora koncepce neuvědomělé dovednosti

Prostředí pro úspěch efektivního používání znalostního managementu vyžaduje ztotožnění se s tímto pojmem, dále neustálé vzdělávání, uvolněnou atmosféru, orientaci pracovních výsledků na cíl prostřednictvím používání znalostí, přispívání k rozvoji znalostí, a to vše za podmínek tzv. neuvědomělé dovednosti. Jde o koncept, který zahrnuje přeměnu neuvědomělých automaticky prováděných nevhodných činností na činnosti nové.

Potřebné kroky:

- Komunikování a demonstrace „starých návyků“ pracovníkům.
- Uvědomění si provádění „starých návyků“.
- Komunikování a demonstrace „nových návyků“ pracovníkům.
- Uvědomění si nových návyků a započetí uvědomělého provádění.
- Požadovaný stav (neuvědomělé, automatické provádění „nových návyků“).
- Kontrola a korekce odchylek odpovědným pracovníkem.

4. Začleňování prvků znalostního managementu do řídicích aktivit

V okamžiku, kdy má podnik vyjasněné klíčové faktory a nastavené (alespoň částečně) podnikové prostředí pro práci se znalostmi, je možné přistoupit k třetí fázi. Tato fáze spočívá v samotném začleňování prvků znalostního managementu do řídicích aktivit.

Potřebné kroky:

- Znalostní zdroje – tvorba znalostních map (interní), aktuální doplňování znalostních map a databáze organizací, tvorba databáze dokumentů a elektronických knihoven, případné nasazení IS a využívání webových zdrojů, podpora samostudia zaměstnanců, školení, semináře.
- Znalosti – používání explicitních znalostí, minimální provozní zatížení řadových zaměstnanců, získávání poznatků od řadových zaměstnanců.
- Práce se znalostmi – využití pracovníků a technologie, zavedení zpětné vazby formou sdílení zkušeností všemi řídicími aktivitami.
- Znalostní pracovníci – rozdělení znalostních pracovníků na klíčové a podpůrné, podnícení zájmu o znalostní management a jejich realizace, zabezpečení trvalého rozvoje pracovníků (eliminace ztráty znalostí).
- Technologie – volba technologie podle individuálních potřeb podniku, optimalizace a správné využití stávající podnikové technologie, nastavení naddimenzované technologie pro předpokládaný budoucí rozvoj podniku.
- Organizační začlenění – vymezení práce se znalostmi jako novou moderní oblast pod pojmem „znalostní management“ (nezáleží na velikosti podniku), neustálé sledování a rozvíjení činností ve znalostním managementu, vytvoření prostředí

neformální organizace pro možné spojování pracovníků a jejich znalostí z různých podnikových oblastí.

- Znalostní aktivity – vzdělávání se po akci (zhodnocení výsledků úkolů), nepřetržité vzdělávání v rámci cyklů, vymezení výsledků a zachycení nové znalosti, uložení znalosti do znalostních zdrojů.

5. Soulad s podnikovými cíli

Předpoklad shody znalostního managementu s podnikovými cíli je již v začlenění výše uvedených prvků do řídicích aktivit.

Potřebné kroky:

- Předchozí začlenění prvků znalostního managementu do řídicích aktivit.
- Zaznamenání a zpracování požadavků pro splnění cíle.
- Volba zdroje a výběr potřebných znalostí k dosažení vymezeného cíle.
- Koordinace prvků ZM jednotlivými řídicími aktivitami.
- Kontrola znalostní aktivity, zpětná vazba a případná korekce odchylek.
- Kontrola dosažení cíle a zpětná vazba.

6. Stanovení odpovědnosti

Důležitým bodem je otázka pravomoci a odpovědnosti. Vzhledem k ukotvení pojmu „znalostní management“ je doporučeno jmenovat tzv. znalostního manažera. Jde o pracovní pozici, jejíž náplní je dohled nad organizací prvků znalostního managementu.

Potřebné kroky:

- Jmenování znalostního manažera (zejména střední a velký podnik) a včlenění této pozice mezi vedoucí pracovníky přímo podřízené vrcholovému vedení.
- Stanovení pracovní náplně v oblasti znalostního managementu.
- Vymezení jeho pravomoci a odpovědnosti.

4.5.3 Limity výzkumu

Hlavním limitem výzkumů bylo časové hledisko. Zejména u kvalitativního výzkumu (Case Study) bylo omezení ve volbě tří Hi-Tech podniků a časových možností u metody pozorování. V případě odstranění takového časového omezení by bylo možné dosáhnout získání podrobnějších informací, které by sloužily k přesnějším výsledkům. S tím také koresponduje technické a finanční hledisko. U části výzkumu (Mini Focus Group) se tato omezení projevila v absenci nahrávací techniky, která by zabezpečila přesného zachycení poznatků od účastníků diskuse. Takto zaznamenané poznatky by bylo možné lépe analyzovat a v návaznosti přesněji formulovat závěry. Z pohledu získávání přesnějších výsledků je za limitu považována reprezentativnost zkoumaného vzorku Hi-Tech podniků. Za limity lze považovat i přístup výzkumníka v dané oblasti (např. u metody pozorování a Mystery Shopping může být omezením využití dvou výzkumníků vnímající problematiku znalostního managementu rozdílným způsobem).

5 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE

Přínosy dizertační práce jsou celkem posouzeny ze čtyř hledisek. První pohled je přínos pro vědu a výzkum, druhý pro praxi a třetí pro pedagogiku. Novým, čtvrtým přínosem, je pohled z úrovně metodologie.

5.1 PŘÍNOSY PRO VĚDU A VÝZKUM

Přínosem pro vědu a výzkum je **propojování teoretických konceptů** vyjadřující na jedné straně systémy podnikání a na druhé straně přístupy znalostního managementu. Vzájemná vazba těchto konceptů přináší nový pohled v oblasti teorie managementu, neboť identifikuje nové přístupy interních podnikových procesů.

V rámci přínosů pro vědu jde také o **rozšíření prostředí klíčových znalostních faktorů**, které jsou mimo interní vnímání pojaty jako znalostní výstupy do externího prostředí. Na těchto faktorech jsou postaveny teoretické vztahy řídicích aktivit a jednotlivých znalostí, které ve svém výstupu vytváří hodnotu jak pro zákazníka, tak zpět i pro samotný podnik (finanční hodnota).

Přínosem pro vědu a výzkum je **představená metodika**, která poukazuje v rámci jednotlivých fází na teoretické možnosti aplikace. Prvky znalostního managementu jsou v metodice zpracovány na základě výstupů dílčích výzkumů.

5.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI

Na základě výsledků případové studie a dotazníkového šetření se jeví jednoznačným přínosem pro praxi **zavedení pojmu „znalostní management“ v rámci aplikovaných fází navržené metodiky**. Tento přínos je oporou nastavených znalostních změn, které jsou identifikovatelné právě pod zmíněným pojmem.

Praktickým přínosem je **aplikace navržené metodiky do stávajících řídicích aktivit** ve všech podnikových oblastech. **Implementace celé metodiky (ale i pouze první fáze - nastavení prostředí pro vyváženost klíčových znalostních faktorů)** může přispět k rozvoji organizační kultury Hi-Tech podniků. Přínosem pro praxi je i předpokládané zkvalitnění mezilidských vztahů, protože práce se znalostmi zahrnuje schopnost a nutnost komunikace. Aplikace metodiky může přinést nové investice do znalostní (technologické) infrastruktury, což je předpokladem pozitivního vnímání u zaměstnanců (např. dosažení vyšší míry loajality vůči podniku)

Přínosem je také tvorba, aktualizace a používání **znalostní mapy na úrovni externího prostředí** (přehled externích odborníků) a zachycení znalostí od zákazníků, které se stávají novými znalostními zdroji. Jako možný přínos pro praxi může být vnímána i eliminace rizika spojeného se ztrátou znalostí s odchodem pracovníka. Ta je v co nejvyšší míře používání explicitní formy znalostí.

5.3 PŘÍNOSY PRO PEDAGOGIKU

Přínosy v pedagogické oblasti lze spatřit v uplatnění teoretických poznatků a výsledků výzkumů u předmětů z oblasti managementu. Potenciálně atraktivní kombinace je, podobně jako u samotného cíle dizertační práce, v **začlenění prvků znalostního managementu do obsahové náplně vyučovaného Strategického managementu**. Dalšími přínosy mohou být uplatnění ve výukových případových studiích, seminárních pracích nebo využití tematiky v rámci závěrečných prací.

5.4 PŘÍNOSY PRO METODOLOGII

Za přínos v oblasti metodologie lze považovat **návaznost použitých metod**, které doplňují a zpřesňují výsledky zkoumané problematiky znalostního managementu v Hi-Tech podnicích z nejrůznějších úhlů pohledů. V rámci provedených výzkumů byla použita metoda Mystery Shoppingu, která je obvyklá spíše pro komerční využití. Přínos této metody je v **doplnění poznatků z netradičního pohledu práce se znalostmi u Hi-Tech podniků** (místo, kde dochází k přímému styku se zákazníkem). Následná syntéza dílčích výsledků pak poskytuje rámec pro komplexnější závěry.

5.5 PODNĚTY PRO DALŠÍ VÝZKUMY

Z hlediska podnětů pro další výzkumy v oblasti znalostního managementu a Hi-Tech podniků by bylo zajímavé zaměřit se dále na externí prostředí a využívání znalostního managementu (sektor Hi-Tech) ve vazbě na výzkumné instituce nebo vysoké školy, jakým způsobem dochází ke komunikaci znalostí, jak jsou využívány, jaká je zpětná vazba a zda taková znalostní spolupráce přináší dostatečné efekty všem stranám.

6 ZÁVĚR

Dizertační práce se zabývala oblastí znalostního managementu (organizované práce se znalostmi), který je využíván českými podniky v Hi-Tech sektoru. Práce vycházela ze tří pilířů, kterými byly již zmíněný znalostní management, Hi-Tech podniky a třetím pilířem byly řídicí aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrola). Celá tato problematika vstupovala do rámce teoretického business konceptu, který vymezuje systém podnikání. Teoretické pojetí uvedené oblasti a provázanost dvou skupin (znalostní management a business koncept) nebylo studiem literatury dohledáno. Byla vymezena teoretická východiska v oblasti typů používaných znalostí, přístupu znalostního managementu, znalostních pracovníků a organizační kultury.

Provedené výzkumy byly ve čtyřech hlavních fázích. Byly kombinovány kvalitativní i kvantitativní metody.

Prvním výzkumem byla případová studie. Zde byly zúčastněné tři Hi-Tech podniky (velký, střední a malý). U těchto podniků se zjišťovala úroveň práce se

znalostmi a vnímání znalostního managementu jako specifické činnosti. Došlo k identifikaci přístupů těchto podniků ve vztahu k uvedené problematice. Také zde byla řešena komunikační vazba mezi podniky a jejich okolím (zákazníky).

Další navazující metodou výzkumu byla malá skupinová diskuse. Tento výzkum měl za cíl určit, jakým způsobem dochází k vnímání znalostí v Hi-Tech podnicích a jaké typy znalostí jsou využívány v rámci řídicích aktivit. Výzkumu se zúčastnilo 25 zástupců (majitelé a manažeři) Hi-Tech podniků. Diskuse byla organizována ve dvoutýdenních cyklech po čtyřech skupinách. V rámci diskusí měli účastníci připravený podpurný materiál, do kterého zaznamenávali potřebné odpovědi. Zaznamenané poznatky z diskusí a shromážděná podpurná dokumentace byly následně zanalyzovány a vyhodnoceny. Následná sumarizace výsledků malé skupinové diskuse doplnila dílčí závěry předchozí případové studie. Tyto dvě kvalitativní metody a teoretické poznatky z odborné literatury sloužily jako základ pro sestavení dotazníku v rámci kvantitativního výzkumu.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na znalostní management (práci se znalostmi) vzhledem k organizační struktuře, řídicím aktivitám, cílům podniků, zpětnému hodnocení a znalostním pracovníkům. Časový průběh byl vymezen obdobím od 6. 1. 2013 do 3. 3. 2014. Bylo osloveno 385 Hi-Tech podniků, z nichž bylo získáno 106 zcela vyplněných dotazníků. Vyhodnocením dotazníku byly získány výsledky, které doplnily nebo potvrdily dílčí výsledky z předchozích výzkumů.

Poslední výzkumnou metodou byla kombinace pozorování a Mystery Shoppingu u tří vybraných Hi-Tech podniků (prodejen/značek). Tento výzkum byl realizován za účelem zjištění, zda a jak jsou komunikovány znalosti o podniku a produktu přímo zákazníkovi. Metoda pozorování a Mystery Shopping byly doplňkové.

Ze všech částí výzkumu byl syntézou sestaven celek, na jehož základě vzniklo doporučení a návrh metodiky. V rámci doporučení byly schematicky rozšířeny klíčové faktory znalostního managementu a sestaveno schéma prvků znalostního managementu a řídicích aktivit.

Na základě výsledků a v rámci doporučení byla pro splnění hlavního cíle dizertační práce zpracována metodika začlenění prvků znalostního managementu do řídicích činností (aktivit) podniků v rámci business konceptu v prostředí českého Hi-Tech sektoru. Metodika byla pro praktické využití rozpracována do šesti implementačních fází. Zároveň bylo také poukázáno na slabé stránky navržené metodiky, které souvisí zejména s dlouhodobostí implementace.

V závěru dizertační práce byly zhodnoceny přínosy pro vědu a výzkum, praxi, pedagogiku a nově pro metodologii. Na úrovni vědy a výzkumu jde zejména o přínosy v propojení teoretických konceptů, dále navržené metodiky či rozšíření prostředí klíčových faktorů znalostního managementu. V praktické rovině jsou přínosem aplikace navržené metodiky nebo implementace první fáze metodiky, která již poskytuje předpoklad pro vhodnější podnikové prostředí vzhledem k práci se znalostmi. Přínos pro pedagogickou oblast byl posouzen z pohledu atraktivity propojování předmětů Znalostní management a Strategický management. Přínosem v metodologické rovině bylo spojení spíše komerčního typu výzkumu s ostatními

metodami, v rámci kterých byly výsledky porovnány či doplněny a bylo možné získat ucelený pohled na zkoumanou problematiku.

Dizertační práce poskytla odpovědi na stanovené výzkumné otázky v rámci formulovaných hypotéz. Stanovením doporučení a zpracováním metodiky tak naplnila stanovené cíle.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANDĚL, Jiří. *Základy matematické statistiky*. 2. opr. vyd. Praha : Matfyzpress, 2007. 385 s. ISBN 978-80-7378-001-2.
- [2] BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008. 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.
- [3] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [4] COLLISON, Chris a Geoff PARCEL. *Knowledge management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. s. 236. ISBN 80-251-0760-4.
- [5] COOPER, Donald R. a William EMORY. *Business research methods*. 5th ed. Chicago : Irwin, 1995. 681 s. ISBN 02-561-3777-3.
- [6] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [7] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
- [8] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Postkapitalistická společnost*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1993. 197 s. ISBN 80-856-0331-4.
- [9] EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- [10] GREINER, M E, BÖHMANN, Tilo a Helmut KRCMAR. A Strategy for Knowledge Management. In *Journal of Knowledge Management*. 2007, s. 3 - 15. Chicago : Emerald Group Publishing Limited, 2007. ISSN 1367-3270.
- [11] HALL-ANDERSEN, Lene BJERG a Ole BROBERG. Learning processes across knowledge domains. In *Journal of Workplace Learning* [online]. 2014, s. 91-108. DOI: 10.1108/JWL-08-2013-0053. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/JWL-08-2013-0053>>. ISSN 1366-5626.
- [12] HAMAN, Aleš. K obsahové analýze uměleckého literárního díla. *Časopis Česká literatura*. 1990, roč. 37, č. 2. s. 97-114.
- [13] HENDL, Jan. Metodologická triangulace v empirickém výzkumu. *Čs. kinantropologie* [online]. 1997 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/triang.htm>>.
- [14] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- [15] High-tech sektor. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/high_tech_sektor>.

- [16] CHOI, Byounggu a Heeseok LEE. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. In *Information* [online]. 2003, s. 403 - 417. DOI: 10.1016/S0378-7206(02)00060-5. [cit. 2014-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0378720602000605>>. ISSN 03787206.
- [17] JANÍČEK, Přemysl a Emanuel ONDRÁČEK. *Řešení problémů modelováním: téměř nic o téměř všem*. 1. vyd. Brno:PC - DIR, 1998. 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- [18] KADEN, Robert J, Gerald LINDA a Jay Conrad LEVINSON. *MORE guerrilla marketing research: asking the right people, the right questions, the right way and effectively using the answers to make more money*. Philadelphia : Kogan Page Limited, 2009, XVIII., 349 p. ISBN 07-494-5547-0.
- [19] KONEČNÝ, Miloš. *Metodologie vědy a výzkumu*. 1. vyd. Brno : Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1993. s. 91. Knihovna FP pod evid. číslem S 5274.
- [20] KONEČNÝ, Miloš. *Metodologie vědy a výzkumu*. 1. vyd. Brno : Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1993. s. 91. Knihovna FP pod evid. číslem S 5274.
- [21] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [22] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 132 s. ISBN 978-80-7400-013-3.
- [23] Mystery Shopping. *Ipsos* [online]. 2013 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.ipsos.cz/mystery-shopping/?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_campaign=g_ipsos&utm_content=g_mystery02>.
- [24] NONAKA, Ikujiro a Hirotaka TAKEUCHI. *The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, New York, 1995. 284 s. ISBN 0-19-509269.
- [25] NONAKA, Ikujiro, Ryoko, TOYAMA a Noboru KONNO. Knowledge management: Critical perspectives on business and management, chapter 30: SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Abingdon, Vol. 1. Oxon : Routledge, 2005. 510 s. ISBN: 0-415-34031-4.
- [26] PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha : Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- [27] POLANYI, Michael. *The Tacit Dimension*. 1.st ed. Garden City: Anchor Books, 1966. 108 s. ISBN: 038506988X, 9780385069885.
- [28] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [29] REUS, Taco H, Annette L RANFT, Bruce T LAMONT a Garry L ADAMS. An Interpretive Systems View of Knowledge Investments. In *Academy of Management Review* [online]. 1. 7. 2009, vol. 34, iss. 3, s. 382 – 400. DOI: 10.5465/AMR.2009.40631556. [cit. 2013-08-02]. Dostupné z WWW: <<http://amr.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMR.2009.40631556>>.

- [30] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2.vyd. Praha : Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.
- [31] SAUNDERS, Mark. *Research methods for business students*. 3rd ed. Harlow : Financial Times / Prentice Hall, 2003, XVIII. 504 s. ISBN 02-736-5804-2.
- [32] SENGE, Peter M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. 1st ed. New York : Doubleday / Currency, 1990, VIII. 424 p. ISBN 03-852-6094-6.
- [33] STAŠKOVÁ, Barbora. Sociology neprávem zanedbávaná metoda Focus Groups?. In *SOCIOweb : Sociologický webzín* [online]. Praha : Sociologický ústav AV ČR [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=181&lst=114>>. ISSN 1214-1720.
- [34] SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. s. 160. ISBN 80-7261-038-4.
- [35] SYNEK, Miloslav. *Jak psát diplomové práce a jiné písemné práce*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1999. 59 s. ISBN 80-7079-131-4.
- [36] ŠTRACH, Pavel. Tvorba výukových a výzkumných případových studií. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2007, 15, 3, s. 22 - 36. ISSN 1804-2112.
- [37] THARENOU, Phyllis, Ross DONOHUE a Brian COOPER. *Management research methods*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 350 p. ISBN 9780521694285.
- [38] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [39] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [40] VEISOVÁ, Eva. *Možnosti a důsledky kombinace metod v sociologickém výzkumu se zřetelem na metody focus groups a internetového výzkumu*. Dizertační práce. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, 2009. 206 stran. Vedoucí dizertační práce prof. PhDr. Hynek Jeřábek, CSc.
- [41] VOELPEL, Sven C., Marius LEIBOLD a Eden Berhe TEKIE. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, September 2004, vol. 4, iss. 3, p. 259 - 276. ISSN/ISBN: 14697017. Dostupné z WWW: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=714600481&sid=8&Fmt=4&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>>.
- [42] WANG, Shirley. Health Care Taps „Mystery Shoppers“. In *The Wall Street Journal* [online]. 2006 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://online.wsj.com/news/articles/SB115499684792929340>
- [43] ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti a její pojetí strategie. *E+M Ekonomie a management*. 2010, 1/2010. s. 60 – 74. ISSN 1212-3609.

CURRICULUM VITAE

Osobní údaje:

Jméno: Ing. Martin Mucha
Narozen: 17. 5. 1979
Bydliště: Sovova 12, 616 00, Brno
Kontaktní telefon: +420 777 819 220
E-mail: martin.mucha@email.cz

Vzdělání:

2004 – 2006 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská (magisterské studium)
1999 – 2004 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská (bakalářské studium)
1998 – 1999 Studium na soukromé jazykové škole
1993 – 1998 Integrovaná střední škola polygrafická

Praxe:

2001 – dosud APAMA - NIKATOR, s.r.o. (jednatel společnosti)
odpovědnost za obchodní vedení
2008 – 2012 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská (asistent)
zaměření na management
2000 – 2001 CARent a.s., (marketingové oddělení)
odpovědnost za plnění marketingových aktivit

Další znalosti:

Výborná uživatelská práce na PC (MS Office, internet), dlouhodobá řídičská praxe – skupina B, vedení týmu, kurz základů vědecké práce AV ČR

Osobní schopnosti:

Flexibilita, samostatnost, odpovědnost, pečlivost, organizační schopnosti, loajalita, práce v týmu, rozhodnost, zájem o rozšiřování a prohlubování odborných znalostí a mobilita v rámci potřeb zaměstnavatele

Jazykové znalosti:

Anglický jazyk

Sport a zájmy:

Horská turistika, lyžování, tenis, cestování, literautra

V Brně dne 11. 8. 2014

PUBLIKAČNÍ ČINNOST

1. Článek v časopisu ze seznamu RVVI

MRÁČEK, P.; MUCHA, M. Application of Knowledge in Advergaming as Source of Possible Competitive Advantage. *Journal of Competitiveness*, 2011, č. 3/ 2011, s. 108-118. ISSN: 1804- 171X.

MRÁČEK, P.; MUCHA, M. Advergaming: Application of Knowledge in the Competitive Advantage Improvement. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2011, roč. V, č. 08, s. 139-147. ISSN: 1802- 8527.

2. Příspěvek v recenzovaném sborníku z mezinárodní konference evidovaný v databázi společnosti Thomson Reuters

ZVEJŠKOVÁ, M.; MUCHA, M. What does knowledge mean in the conditions of the project management in the Czech firms. In *The 6th International Scientific Conference Business and Management 2010. Business and Management. Selected papers*. Litva: Vilnius Gediminas Technical University, 2010. s. 899-904. ISBN: 978-9955-28-311- 9. ISSN: 2029- 4441.

3. Článek v odborném časopise

MRÁČEK, P.; MUCHA, M. ADVERGAMING: možnost prohlubování znalostí. *Marketing a komunikace*, 2012, roč. XXII, č. 1/ 2012, s. 12-13. ISSN: 1211- 5622.

4. Příspěvky v recenzovaném sborníku z ostatních mezinárodních konferencí

MUCHA, M.; MRÁČEK, P. Znalostní management v advergamingu pro marketing destinace. In *Špecifiká regionálneho a neziskového marketingu*. Trnava: FMK UCM v Trnave, 2011. s. 116-126. ISBN: 978-80-8105-333- 7.

MRÁČEK, P.; MUCHA, M. Využití advergamingu v destinačním marketingu. In *Špecifiká regionálneho a neziskového marketingu*. Trnava (SK): 2010. s. 101-106. ISBN: 978-80-8105-217- 0.

ŠIMBEROVÁ, I., MUCHA, M. Řízení vztahů se stakeholdry - východisko integrované komunikace podniků. In *Nové trendy v marketingovej komunikácii*. Trnava: FMK UCM v Trnave, 2009. s. 298-313. ISBN: 978-80-8105-090- 9.

MUCHA, M. Management znalostí a malé firmy. In *MendelNet PEF 2008*. Brno: B4U Publishing, 2008. s. 227-227. ISBN: 978-80-87222-03- 4.

MUCHA, M. Integrovaný management: marketing jako významný nástroj personálního řízení. In *MANAGEMENT, ECONOMICS AND BUSINESS DEVELOPMENT IN THE NEW EUROPEAN CONCITIONS*. 2008. s. 74 (s.) ISBN: 978-80-7204-582- 2.

MUCHA, M. Integrovaný management. In *Workshop doktorandů Fakulty podnikatelské - listopad 2007*. 2007. s. 100-110. ISBN: 978-80-214-3521- 6.

ABSTRACT

Presented dissertation is involved in the knowledge management in high-tech companies in the Czech Republic. The work with knowledge influences all areas in the company. Evaluation of formulated strategy and arrangement of development of conditions, resulting in future sustainability, are essential in the context of business success. The topic aims at organized use of knowledge in the company management activities; the emphasis is put on key factors of knowledge management.

The primary objective of said dissertation thesis has been the elaboration of methodology of incorporation of elements of knowledge management into the management activities within the framework of business concept in the Czech high-tech sector. Partial objectives have been determined in closed link.

Definition of objectives of the dissertation and individual hypotheses has been based on secondary research. On the basis of primary research, combining both qualitative and quantitative methods, partial conclusions have been outlined. Results of a case study and small group discussion have been applied for questionnaire investigation, supported also by theoretical knowledge.

Recommendation, resulting in the proposal of methodology, has been framed after the summarization of partial conclusions of the individual research approaches. Moreover, stress has been placed to a schematic visualization. Finally, presented dissertation at its end presents its contributions in the area of science and research, practice, pedagogy and methodology.