ŘÍZENÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU

Vladimír Bureš

Abstract: Managing intellectual capital
This article is about the intellectual capital and possibility of its development with the help of the human resource department and its personal activities. Firstly the importance of the human resource in all knowledge activities is described, then some personal activities applied to knowledge management are presented and finally the useful help of the enterprise's motivation program is exposed.

Key words: *intellectual capital, human resource, knowledge management, motivation program*
Klíčová slova: *intelektuální kapitál, lidské zdroje, znalostní management, motivační program*

1. Úvod

V posledních letech se můžeme v různých institucích setkat s řadou iniciativ spojených se snahou o vhodnou správu intelektuálního kapitálu (intellectual capital - IK). Nejčastěji bývá k tomuto lepšímu uchopení a spravování IK používán znalostní management (knowledge management - KM). Existuje veliké úsilí věnované snaze vysvětlit, čeho se znalostní management týká a k čemu může být užitečný. Je to pochopitelné, jelikož jeho realizace je podmíněna jistými investicemi, které by se měly časem vrátit. Proto musí jednotlivé aktivity KM vést ke konkrétním akcím. Tomu může být mimo jiné nápomocen také personální management, poněvadž předmětem jeho činnosti je jedna z hlavních oblastí IK organizace. IK lze totiž rozdělit na interní (kam patří mimo jiné i lidé) a externí kapitál (podle [6]) nebo na lidský, strukturální a zákaznický (podle [5]). Jak je patrné, většina autorů ze zcela pochopitelných důvodů zahrnuje do IK lidi pracující v dané organizaci. Z toho je zřejmé, že personální práce má velice úzký vztah k IK a KM. Tento vztah by se proto měl promítnout i do dvou hlavních cílů KM - maximálního využití intelektuálního kapitálu a zvýšení výkonnosti organizace. Možnost využití personální práce v managementu znalostí je patrná i z postupného vývoje práce s lidmi v organizaci, kdy jsme ke správě intelektuálního kapitálu dospěli přes personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů (podle [4]).

2. Lidé v organizaci

Z výše uvedeného vývoje je patrné, že některé organizace již vnímají své zaměstnance jako zdroj budoucích hodnot, protože svými znalostmi dokáží vytvářet inovace, které diferencují produkty, služby a procesy jejich organizace od ostatních firem, čímž činí tyto organizace unikátními. Pracovníci se pro ně tedy stávají nezbytnou a v některých organizacích i dobře spravovanou součástí intelektuálního kapitálu. Investice do intelektuálního kapitálu rostou, i navzdory faktu, že je velice obtížné zjistit, zda pracovník využívá potenciál kapitálu v podobě znalostí a intelektuální bystrosti v rámci jeho možností naplno nebo zda nevyužívá tohoto kapitálu i jiná organizace.

Celkový systém práce s lidmi v podniku však není omezen pouze na personální práci. Tento systém zpravidla členíme na [1], [7]:
a) personální práci – kde se jedná o „…zabezpečování optimálního počtu pracovníků v optimální sociálně demografické a profesně kvalifikační struktuře pracovníků, kteří budou optimálně rozmístěni a jejichž pracovní potenciál bude v každém okamžiku nejen efektivně využíván, ale současně bude neustále podporován jeho další rozvoj."[4] Zde tím tedy rozumíme péči o lidi v podniku především jako o pracovníky.
b) sociální práci – zde jde především o vytváření a obnovu podmínek, bez nichž není možné splnění definovaných personálních cílů. Jedná se tedy o snahu umožnit zaměstnancům naplno uplatňovat svůj znalostní, schopnostní a dovednostní potenciál. Tuto práci můžeme tedy chápat jako péči o pracovníky podniku především jako o lidi. Realizace sociální politiky byla měla být adresná (určena konkrétním skupinám a pokud je to možné, tak i konkrétním lidem), individuální a diferencovaná (odrážející vnitřní strukturu zaměstnanců), mnohotvárná a dynamická (tzn. měla by být přitažlivá a atraktivní a odpovídat potřebám zaměstnanců),
c) vedení lidí - vedení lidí má významný vliv na ochotu zaměstnanců určitou práci vykonat a tím i na kvalitu výstupu této práce, což může také sehrát velice důležitou roli v podpoře aktivit KM. Způsob, jakým je vrcholové vedení zainteresováno na snaze o zavedení KM a jakým nadřízení nebo vedoucí týmů jednají s ostatními, má v podstatě vždy vliv na rozhodnutí zaměstnanců. Rozhoduje-li se například pracovník, zda použije webovské stránky a poskytne na nich své znalosti ostatním, bude

jeho volba jiná v případě, že je mu dáván najevo souhlas a podpora, než v případě, že jsou jeho znalosti podceňovány nebo je vedení autokraticky zaměřeno.

3. Role personálního managementu

Nyní se můžeme podívat, jakým způsobem může jedna z částí celkového systému práce s lidmi, personální práce a s ním spojené oddělení řízení lidských zdrojů (personální oddělení, atd.) v organizaci, přispět k snadnějšímu, efektivnějšímu a rychlejšímu vykonávání všech aktivit KM. K tomu je potřeba uvědomit si, že se toto řízení zaměřuje především na zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas, optimální využívání pracovních sil v podniku, formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů a nakonec personální a sociální rozvoj pracovníků podniku. Zmíněné příspěvky je možné tímto oddělením realizovat pouze v rámci aktivit (jak jsou popsány např. v [1], [4] nebo [7]), které provádí. Zde jsou uvedeny jen některé z nich.

3.1. Analýza pracovního místa

Základním úkolem analýzy práce je zjišťovat, zaznamenávat, uchovávat a analyzovat informace o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách práce a dalších souvislostech [7]. Výsledkem této analýzy by měl být popis práce definující analyzovanou práci vzhledem k jejímu obsahu a rozsahu. Popis práce obsahuje informace o pracovních povinnostech a odpovědnosti, vymezení interních a externích zákazníků, pracovní zařízení, pracovní podmínky, vztahy ke spolupracovníkům a rozsah kontroly prováděné přímým nadřízeným. Vedle toho se specifikace práce skládá z požadavků na znalosti, schopnosti, dovednosti a jiné charakteristiky zaměstnance potřebné k výkonu práce. Z hlediska KM je tedy vhodné začlenit do specifikace práce také požadavky na nakládání a celkovou práci se znalostmi, schopnostmi, zkušenostmi a dovednostmi, tzn. hlavní zdroje získávání nových znalostí, používané znalostní, informační a komunikační technologie a jejich dostupnost, požadavky na ukládání znalostí, kritéria třídění, směr toku znalostí při jejich sdílení, atd. Vše tedy jak z pohledu pracovních úkolů a podmínek, tak z pohledu pracovníka. Tímto je možné vyhnout se obraným výmluvám typu „tohle přeci nemám v popisu práce“ nebo „toto ode mě nemůžete očekávat“. Definujeme-li základní pravidla a požadavky na práci se znalostmi již od začátku existence určité práce a od začátku pracovního poměru zaměstnance, zabráníme tím pozdějším problémům.

V této souvislosti je však nutné podotknout, že se řízení zaměstnanců založené výhradně na analýze práce někdy stává předmětem kritiky. Její podstatou je skutečnost, že v prostředí velice rychlých změn dochází k rychlému zastarávání podrobných individuálních popisů práce a poškozování efektivnosti týmové práce. Na tomto tvrzení je něco pravdivého, jelikož se například používané znalostní i jiné technologie velmi rychle vyvíjí, kriticky se hodnotí, mění a rozšiřuje znalostní báze organizace nebo u některých firem dochází k rychlým změnám v jednotlivých týmech a tím se mění podmínky a potřeby práce se znalostmi. Proto je nutné základní znalostní požadavky práce popsat pouze rámcově, aby je bylo možné dále upravovat. Je vhodné definovat základní požadavky pro popis práce se znalostmi v jednotlivých procesech (dynamická analýza průběhu práce) nebo případně týmové popisy práce se znalostmi. Popisy práce se znalostmi by se pak přizpůsobovaly nebo měnily při změně procesu nebo při změně v týmu. U týmů je však nutné, aby odpovědnost za takto definované základní potřeby a požadavky nesl tým jako celek.

3.2. Personální plánování

Smyslem personálního plánování je snaha o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Podíváme-li se na jeho minulost, zjistíme, že bylo čistě reaktivní. Na základě podnikatelských cílů, strategií a záměrů se definovaly potřeby personálu. Toto však již v prostředí rychlých změn a nejistoty není dále možné. Mnohé firmy proto začaly spojovat personální plánování s plánováním strategickým za účelem zajištění dlouhodobější perspektivy jejich působení na trhu. Z pohledu KM by se v personální strategii měly vyskytnout i prvky zaměřené na znalostní požadavky na zaměstnance nebo jednotlivá pracovní místa. Jedná se tedy buď o jakési rozšíření znalostní strategie o personální prvky nebo o rozšíření personální strategie o znalostní část. Uplatnění zde může nalézt předpověď poptávky po lidských zdrojích na základě vývoje znalostních technologií a IT obecně nebo systém „360° zpětné vazby“, kdy by tyto požadavky posuzovali a vyjadřovali by se k nim experti z oboru, přímý nadřízený, kolegové, podřízení, zákazníci a samotný zaměstnanec, pakliže již pracovní místo existuje a je obsazeno. Takto by mohl být plněji a kvalitněji zajištěn cíl personálního plánování v souvislosti se KM v rozhodování o získávání zaměstnanců, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, rozmístění zaměstnanců, vzdělávání a rozvoji, odhadu personálních nákladů, kolektivního vyjednávání o organizaci práce a pracovní době.

3.3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Proces získávání a výběru může značným způsobem ovlivnit, jak pozitivně, tak i negativně, KM v organizaci, jelikož tyto aktivity zahrnují činnosti sahající od charakteristiky požadavků na obsazovaná pracovní místa, přes rozhodnutí o způsobech získávání nových pracovníků, až po přípravu a provedení výběru nových zaměstnanců. Patří sem i činnosti spjaté s adaptací nově přijatého zaměstnance na nové pracovní podmínky. Samotný výběr je tedy nutné přizpůsobit požadavkům definovaným v znalostně upravených popisech práce a personálním plánování. Výrazně se zde může ovlivnit budoucí úspěch díky výběru vhodných kandidátů, budeme-li brát v potaz jejich schopnost a ochotu aktivně pracovat se svými i cizími znalostmi. Problémem zde samozřejmě může být rozdílnost tvrzení při přijímacím řízení a samotnou činností během pracovního procesu. Každá firma by tedy měla vzhledem ke správě znalostí zvážit, jaký si vybere zdroj získávání vhodných kandidátů. V tomto směru je evidentní výhodnou čerpání ze zdrojů uvnitř firmy na rozdíl od externích zdrojů. Stejně významnou roli zde sehrávají i metody posouzení kandidátů. Proto je vhodné při přijímaní na významnější nebo klíčová znalostní místa využít spíše osobních pohovorů, psychologických testů, posuzování způsobilosti podle daných kritérií nebo referencí než pouhé analýzy životopisu a krátkého rozhovoru.

Z pohledu KM je adaptace nových zaměstnanců důležitá pro obě strany. Zaměstnavatel může vysledovat chování a zařazení zaměstnance do vhodné skupiny, formální i neformální, nebo vytvořit u pracovníka vhodné návyky při práci se znalostmi. Zaměstnanec má zase čas na dostatečné poznaní prostředí a pochopení základních principů práce se znalostmi a znalostními technologiemi tak, aby prováděl znalostní procesy přirozeně. Adaptace by tedy měla urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plný pracovní výkon a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání.

3.4. Interní mobilita zaměstnanců

Vybrané pohyby zaměstnanců, jako jsou povýšení, zařazení na jinou práci, převedení na jinou práci nebo přeložení do jiného místa, hrají jednu z klíčových rolí při dosahování úspěchu KM. Zvláště pak u získávání a distribuce znalostí. Například, je-li zaměstnanec přeložen na jiné pracoviště, kde jsou aktivity KM na slabé úrovni, bude jeho žádoucí adaptace přinejmenším problematická. Stejně tak důležitá je komunikace při propouštění, jelikož podle [6] je součástí externího lidského kapitálu i firemní jméno a prezentace firmy do okolí. Jako vše, má i mobilita své kladné a záporné stránky. Na jedné straně může zvýšit celopodnikové znalosti o procesech, technikách nebo technologiích. Na stranu druhou také může zapříčinit problémy při odchodu z ne příliš na znalostní aktivity vyzrálé části organizace. Poté nic nebrání „nakažení“ ostatních zaměstnanců nevhodnými postoji a názory.

3.5. Hodnocení zaměstnance

U hodnocení pracovníků existuje dvojitá vazba s aktivitami KM. Na jedné straně tvoří práce se znalostmi vstup do systému hodnocení a na druhou stranu výstup ve formě reakcí zaměstnanců na postoje a hodnocení již zrealizovaných aktivit. Hodnocení pracovníků posuzuje jejich vlastnosti, postoje, názory, jednání, vystupování a výsledky práce vzhledem k určité situaci, ve kterých se pohybují, vzhledem k činnosti, kterou vykonávají a vzhledem k lidem, s nimiž vstupují do kontaktu. Zároveň je důležité respektovat zásady hodnocení popsané např. v [7]. Z pohledu KM má hodnocení za úkol souhrnně posoudit pracovníka z hlediska:

- jeho výkonnosti (kvantitativní ohodnocení práce se znalostmi, znalostními technologiemi),
- souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky zastávaného pracovního místa (celková práce s vlastními znalostmi v poměru k ideálnímu a žádoucímu stavu),
- jeho osobních vlastností ve vztahu k práci (ochota se znalostmi aktivně pracovat, užívat znalostní technologie),
- míry jeho identifikace s firmou a loajality k ní (komplexní míra příspěvku k rozvoji KM v organizaci, její znalostní báze a podpora ostatních spolupracovníků).

3.6. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zabezpečit „bohatství znalostí“ co nejefektivněji. Zde je nutné uvědomit si skutečnost, že ačkoliv mluvíme o bohatství organizace, skutečnými nositeli a majiteli znalostí a dovedností jsou zaměstnanci sami. Tato tvorba dostatečné a kvalitní základny pro budoucí sdílení znalostí má formu cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního

chování zaměstnanců. U této důležité části KM v organizaci můžeme rozlišovat mezi orientací (tvorbou povědomí, atd.), doškolováním, přeškolováním nebo profesní rehabilitací. Důležitým faktorem je také řízení kariéry zaměstnanců. To je většinou na znalostech, dovednostech a schopnostech postaveno. Proto by neměl být problém tuto kariéru orientovat i ve smyslu práce se znalostmi. Smutnou skutečností je, že ačkoliv jsou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velice důležitými aspekty budoucího úspěchu podniku (nejen u organizací realizujících KM), nalezneme organizace bez strategie v oblasti vzdělávání a rozvoje nebo organizace provádějící vzdělávání a rozvoj, ale bez systematické koncepce. Ty by si měly vzít za vzor organizace provádějící systematické firemní vzdělávání. Tento typ organizace je pak jediný myslitelný, chce-li si podnik vytvořit fungující KM. Zároveň se nesmí opomenout možnost využití všech forem vzdělávání (řízené a neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, mimo výkon práce na pracovišti a mimo organizaci). Svou roli hraje také formální systém vzdělávání, coaching, mentoring a neformální vzdělávání, týmová spolupráce, využití e-learningu a sdílení znalostí v celé organizaci.

4. Motivační program

Personální práci v podniku, jenž je orientována na znalostní procesy, je nutné podpořit i ostatními nástroji. Jedním z nich může být například motivační program podniku, který představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci se zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků, v našem případě vzhledem k práci se znalostmi. V konkrétní podobě „tvoří předcházející analýzou podložený a k plnění stanovených firemních cílů zaměřený souhrn pravidel, opatření a postupů, jejichž základním posláním je dosažení požadované pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci ve všech aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné“ [7].

Zmíněná předcházející analýza obsahuje shromáždění informací, k nimž především patří [9]:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce (používané znalostní technologie, dostupnost ICT, jejich vývoj, apod.),
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, případně i individuálních charakteristikách pracovníků podniku (snaha postihnut znalostní vazby mezi zaměstnanci, jejich přístup k práci se znalostmi, apod.),
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o sociálním vybavení pracovišť, o pracovních podmínkách,
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků (jakým způsobem je hodnocení a odměňování pracovníků ovlivněno KM a jak KM ovlivňuje),
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků (styl vedení lidí a jeho vliv na práci se znalostmi),
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práci v podniku (jakým způsobem přispívá personální práce v organizaci ke KM),
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku,
- shromáždění a analýza tzv. měkkých dat – jedná se o informace popisující u zaměstnanců pracovní spokojenost, hodnotové orientace, úroveň aspirace, vztah k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, podniku jako celku, svým nadřízeným, stylu řízení a vedení lidí, názory na KM a jeho aktivity, znalostní politiku podniku, ochota práce se znalostmi, subjektivní názory pracovníků na řízení a vedení podniku, atd.

Tyto informace budou smysluplnější, spojí-li se s obecnými předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti, které formuloval Růžička (1992 podle [4]). My je zároveň dáme do souvislosti se KM. Patří k nim:

- vykonávaná práce je smysluplná, má pro organizaci význam, pracovníci se s ní identifikovali a není v rozporu s jejich osobními hodnotami (pochopení, že se díky KM může zvýšit jejich výkonnost a tím i výkonnost celé organizace, znalosti a práci s nimi nepovažuje pracovník za abnormální nebo nepřirozené),
- vykonávaná práce je zajímavá, přiměřeně náročná a poskytuje zaměstnancům možnosti osobního rozvoje (práce se znalostmi působí bezpochyby jako zdroj osobního rozvoje a při správném přístupu je náročnost této práce možné přizpůsobovat jednotlivým pracovníkům),
- pracovníci mají perspektivu, možnosti dalšího odborného růstu a funkčního postupu (ve většině organizací je znalostní základna prvním předpokladem postupu v kariéře, další získávání a používání potom pochopitelně zajišťuje i odborný růst),
- hodnocení pracovníků je spravedlivé a respektuje oprávněná očekávání pracovníků,
- pracovníci mají dostatečné informace o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné (nelze předpokládat, že by byla práce se znalostmi čistě formální, jelikož do každé

komunikace je možné začlenit neformální prvky a tím informovanost nejen zajistit, ale zároveň zjistit, jakéže informace a znalosti jsou ty významné; pokud tento druh komunikace, který je někdy nazýván expresivní [10], organizace umožňuje a podporuje, může to přispět k dobru věci),
- pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování důstojnosti jednotlivých pracovníků.

Po získání základních informací o motivačním programu ve vztahu ke KM můžeme základní práce na motivačním programu, kterými jsou příprava, tvorba a realizace, rozčlenit do následujících základních fází (podle [8]):
- analýza motivační struktury (motivačního profilu) zaměstnanců organizace a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti či nespokojenosti s podnikovým KM; to nás dovede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců k jednotlivým aktivitám KM,
- stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů motivačního programu, tj. určení oblastí KM, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit (tvorba znalostí, sdílení znalostí, využívání stávajících technologií, bezproblémové přijímání nových technologií, atd.),
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve KM a stanovení její žádoucí cílové úrovně; jinými slovy, jaká je realita práce se znalostmi v organizaci a čeho je potřeba dosáhnout; rozdíly nám umožní přesněji stanovit problémy a definovat úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, a následně slouží jako východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu,
- vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k práci se znalostmi, resp. určených oblastí KM; smysl této činnosti spočívá v ujasnění možností stimulace a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace,
- výběr konkrétních stimulačních prostředků a stanovení podmínek jejich uplatňování; zde je důležitý předpoklad účinnosti jakéhokoli stimulu, který si někteří vedoucí pracovníci neuvědomují, a tím je jeho podmíněnost, tzn. přiznání stimulujícího podnětu pouze při splnění určité podmínky; takovéto vymezení podmínek je částí této fáze práce na motivačním programu (například objektivní neohrožení pozice pracovníka zapříčiněná sdílením znalostí, jistota kariérního postupu při rostoucím množství získaných znalostí zaměstnancem, atd.),
- vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu (ve srozumitelné formě pro všechny zaměstnance),
- seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem; potřebnost tohoto kroku zřejmá a zároveň spočívá v ověřené skutečnosti, že samotné vědomí pracovníků, že o nich vedení organizace ví a něco pro ně dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich práci se znalostmi,
- kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav. V době rychlých změn je nutné počítat s tím, že jak znalostní potřeby podniku, tak podmínky pracovní činnosti pracovníků, resp. subjektivní hodnocení těchto podmínek, může v čase doznávat větších či menších změn.

5. Závěr

Konečná efektivnost využívání IK v organizaci je závislá také na personální práci. Jednou z hlavních složek IK je totiž lidský kapitál. Úpravou jednotlivých personálních aktivit vzhledem k současným, ale i budoucím znalostním potřebám je tedy možné vytvořit kvalitní základnu pro podporu IK a KM nejen z jeho lidské stránky, ale také ze strany technologické, strategické nebo procesní. Tyto snahy však musí najít vhodné partnery například ve formě znalostně zaměřeného motivačního programu, který může dosažené výsledky ještě umocnit. I přes tyto pozitivní postoje je nutné mít na paměti podmínky, které musí systém práce s lidmi v organizaci plnit. Tento musí být integrální součástí celého systému podnikového řízení, komplexní (zaměříme-li pozornost výhradně na lidskou stranu KM, nemůžeme být úspěšní), musí využívat všech možností ovlivňování jak vědomí zaměstnanců, tak jejich jednání a musí vytvářet dostatečný prostor pro jejich seberealizaci [4]. Zároveň je ze předpokladem fungující systém sociálně ekonomických informací a respektování základních etických principů, zvláště pak principů podnikové kultury a etiky.

[1] Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha, 1998
[2] Bureš, V.: Kulturní bariéry sdílení znalostí, E+M Ekonomie a Management, 2002, roč. 5, č. 4., Liberec, 2002
[3] Bureš, V., Buchta, M.: Přístupy k vedení lidí a znalostní společnost, E+M Ekonomie a Management, 2003, roč. 6, č.1, Liberec, 2003
[4] Dvořáková, Z. a kolektiv: Personální řízení 1, VŠE, Praha, 2001

Bureš, V.: Řízení intelektuálního kapitálu, E+M Ekonomie a Management, Liberec, roč.6, č.3, str.77-82, 2003, ISSN 1212-3609

[5] Horibe, F.: Managing knowledge workers, John Wiley & Sons, Etobicoke, Ontario, 1999
[6] Hujňák, P.: Znalosti v akci, článek ke konferenci Knowledge management 2000, http://km.hottop.cz/index2000.htm
[7] Kadlčík, M.: Psychologie a sociologie řízení, Gaudeamus, Hradec Králové, 2001
[8] Provazník, V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání, VŠE, Praha, 1998
[9] Růžička, J., Drázská, E.: Motivace pracovního jednání, VŠE, Praha, 1992
[10] Thomas, J.C., Kellogg, W.A, Erickson, T.: The knowledge management puzzle: human and social factors in knowledge management, IBM Systems Journal, roč.40, č.4, 2001