

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

Řízení znalostních pracovníků

Diplomová práce

Management of knowledge workers

Master thesis

Vedoucí práce

PhDr. Borská Iva CSc.

Autor práce

Bc. Neuber Jan

PRAHA

2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou diplomovou práci vypracoval sám, za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

.....

Bc. Jan Neuber

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování této diplomové práce. Především pak mé vedoucí práce paní PhDr. Ivě Borské CSc. za velmi cenné rady a připomínky.

Anotace

Znalostní management je vědecká disciplína založená již v roce 1991. Přestože je tu s námi před 30 let, je to stále nová disciplína. Totéž lze konstatovat o řízení znalostních pracovníků. Pro řízení takovýchto pracovníků je důležité zvolit demokratický styl řízení. V náboru, rozvoji, motivaci a plánování pracovní kariéry jsou zde pouze drobné odchylky od ostatních pracovníků. O tom společně se základními definicemi, charakteristikami a vymezením znalostí pojednává teoretická část. V praktické části je popsána charakteristika zvolené firmy, a dále tato část nabízí pohled na nástroje k uchování znalostí ve společnosti. Cílem práce je zhodnotit stávající podobu řízení znalostního managementu znalostních pracovníků ve zkoumané společnosti a popis nástrojů k uchování znalostí v organizaci. Součástí práce jsou i návrhy a doporučení ke zlepšení celkového stavu.

Klíčová slova

Analýza, nástroje, organizace, řízení, sdílení, vzdělávání, znalosti, znalostní pracovník

Annotation

Knowledge management is a scientific discipline founded in 1991. Even though it's been with us 30 years, it's still a new discipline. This can also be said about the management of knowledge workers. For the management of such workers, it is important to choose a democratic management style. In recruitment, development, motivation and career planning, there are only minor deviations from the other workers. This together with the basic definitions, characteristics and definition of knowledge is discussed in the theoretical part. The practical part describes the characteristics of the selected company, and this part offers a view of tools for preserving knowledge in society. The aim of the thesis is to evaluate the current form of knowledge management of knowledge workers in the examined company and the description of tools for knowledge preservation in the organization. The thesis also includes suggestions and recommendations to improve the overall condition.

Keywords

Analysis, education, knowledge, knowledge worker, management, organization, sharing, tools

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část.....	10
1. Znalostní management.....	10
1.1 Úvod do znalostního managementu	10
1.2 Definice pojmu znalostní management	11
1.3 Základní pojmy znalostního managementu.....	13
1.3.1 Data, informace, znalost, moudrost.....	13
1.4 Znalostní pracovník.....	14
1.5 Znalostní organizace.....	17
1.6 Implementace znalostního managementu a nástroje řízení znalostí	18
1.6.1 Metodika zavádění znalostního managementu	20
1.7 Znalosti a jejich vymezení	23
1.7.1 Model SECI a jeho vymezení	25
2. Lidské zdroje z hlediska managementu znalostí	28
2.1 Získávání pracovníků	29
2.2 Rozvoj a vzdělávání pracovníků	31
2.3 Motivace pro vzájemné sdílení tacitních znalostí	31
2.4 Plánování pracovní kariéry.....	32
3. Řízení znalostních pracovníků na základě matice KWP	34
3.1 Faktory managementu znalostních pracovníků.....	35
3.2 Řízení znalostí u vedoucích zaměstnanců a manažerů	36
3.3 Styly řízení	41
Praktická část.....	44
4. Charakteristika zvolené firmy a současného stavu	44
4.1 Implementace znalostního managementu a nástroje řízení znalostí	46
4.1.1 Interní CRM systém.....	47
4.1.2 Intranet	51
4.1.3 Idea management.....	52
4.1.4 Identifikace znalostního pracovníka.....	54
4.1.5 Identifikace klíčových znalostí uvnitř firmy a práce s nimi.....	56
4.1.6 Praktické předávání znalostí uvnitř firmy	57
5. Lidské zdroje z hlediska managementu znalostí	60
6. Metodologie	62

6.1 Stanovení výzkumné otázky	62
6.2 Volba výzkumné metody	63
6.3 Realizace výzkumu	64
7. Výsledky výzkumného šetření	66
Dílčí závěry a doporučení	82
Závěr	85
Seznam použitých zdrojů	88
Česká literatura:.....	88
Zahraniční literatura:	89
Elektronické zdroje:.....	90
Seznam obrázků	91
Seznam grafů	91
Seznam zkratk	93
Přílohy.....	94

Úvod

Odborná literatura velmi často zmiňuje, že lidský kapitál je to nejcennější, čím společnosti mohou disponovat. Bez kvalitních zaměstnanců by nemohlo docházet ke zlepšování dané organizace napříč trhem, a to jak lokálním, tak případně i globálním, ale organizace by zůstala zakrnělá a nezužitkovala by tak potenciál, který se jí může dostávat mj. právě i díky zaměstnancům, kteří v rámci svého pracovního výkonu jsou schopni podávat výsledky nejen průměrné, ale mnohdy i nadprůměrné, přinášet důležité inovace a být schopni se o tyto svoje znalosti podělit a současně je v optimálním případě i dále rozvíjet. Přiblížení historie znalostního managementu, vymezení pojmu znalost a znalostní pracovník, problematice řízení znalostních pracovníků, jakož i řízení vedoucích zaměstnanců a manažerů se tak bude autor práce blíže věnovat v teoretické části této práce. Součástí práce tak bude i zaměření na oblast řízení pracovníků na základě matice, a současně dojde k přiblížení oblasti nábory, rozvoje a vzdělávání znalostních pracovníků, jakož i plánování pracovní kariéry.

Schopnost dané společnosti investovat do svých zaměstnanců, vybudovat a udržovat síť znalostí, podporovat své zaměstnance při předávání znalostí mezi sebou či napříč společnostmi, je zcela zásadní. Znalosti jsou velmi důležitým aktivem pro rozvoj každé společnosti. Zároveň ale ne každý zaměstnanec je schopen být nositelem znalostí, a ještě užší skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří jsou schopni efektivně s těmito znalostmi pracovat a sdílet je. Právě proto by společnosti, zpravidla prostřednictvím svých vedoucích pracovníků a manažerů, měli vytvářet podmínky pro aktivování zájmu zaměstnanců své znalosti i předávat, a tím posunovat sebe samotné, své kolegy, ale v obecném pojetí i celou společnost. Nalézt vhodné moderní nástroje, které udrží pozornost, chuť a zájem těchto zaměstnanců své znalosti předávat, je poměrně obtížné, neboť pouhé interní internetové stránky, tj. intranet dané společnosti, je již v tomto směru překonán, a je proto nutné hledat i nové cesty, možnosti a nástroje, jak kvalitní znalostní pracovníky zaujmout, jejich pozornost udržet, a v optimálním případě i využít těchto znalostí pro další posun společnosti a získání konkurenční výhody.

Zároveň by mělo docházet i ke vzájemné symbióze, kdy i znalostní pracovník vnímá své setrvání ve společnosti, předávání a rozšiřování svých znalostí, jakož i uvolněnou ruku svého řízení ze strany nadřízeného, jako velmi výhodnou. Tím, že řízení těchto zaměstnanců bývá v porovnání s dalšími skupinami zaměstnanců, více uvolněné, a zaměstnavatelé jim tak poskytují mnohem širší pole pro vlastní rozhodování, je tato diplomová práce zaměřená právě na nutnost správného využití znalostního managementu, nástrojů pro jejich rozvoj, rozvoj manažerských způsobů řízení této úzce profilované skupině. Znalost je současně veličinou, kterou by společnosti měli chápat jako strategický nástroj ke svému úspěšnému a trvalému růstu.

Důvodem výběru tohoto tématu je jeho aktuálnost, neboť při relativně nízké míře nezaměstnanosti, kterou Česká republika dlouhodobě reportuje, je i pro zaměstnance samotné vhodné mít určitou konkurenční výhodu, a současně i zaměstnavatelé, kteří se snaží pro svou denní činnost zajistit kvalitní zaměstnance, si uvědomují, že pouhá finanční nabídka v podobě mzdy či platu, již v dnešní době zpravidla neobstojí, a je nutné se v turbulentním prostředí odlišovat od konkurence, a právě práce se znalostmi, může sehrát významnou roli.

Cílem této diplomové práce je analýza řízení znalostních pracovníků a popis nástrojů k uchování znalostí v organizaci. Na základě zmapování stavu ve vybrané společnosti autor práce bude moci předložit návrhy a doporučení, které by v dané společnosti mohly vést ke zlepšení. V praktické části autor mimo jiné řeší i nástroje, kterými jsou znalostní pracovníci řízeni a směřováni ke sdílení znalostí.

Teoretická část

1. Znalostní management

Znalostní management (ZM) definujeme jako cílevědomý přístup k tvorbě, uchovávání a šíření či sdílení, také aktivnímu využívání znalostí, a to za účelem zvýšení výkonnosti organizace. Elementární shromažďování informací, dat a znalostí není pro organizaci velkým přínosem, zatímco promítnuté znalosti do konkrétní akce mohou přinést ovoce (Bureš, 2007, s. 11).

1.1 Úvod do znalostního managementu

Lidstvo už od pradávna využívalo znalosti a práci s nimi. Za dávných dob byli lidé více spjatí s okolím a přírodou, což už dnes není skutečností. Jejich znalosti souvisely s chovem zvířat, poznáním rostlin, pozorováním počasí a podobnými činnostmi, které se týkaly přírody jako takové. Z generace na generaci a z člověka na člověka se posouvaly znalosti, které se tím i rozrůstaly přidáním nové znalosti k těm původním znalostem. Častokrát se znalosti uchovávaly jako příběhy, mýty či pohádky. Podíváme-li se na to z pohledu znalostního managementu, jednalo se o komunitu lidí, mezi nimiž probíhalo učení se ze zkušeností z každodennosti. Takzvané Milétské školy začaly systematicky studovat přírodu a na základě znalostí položily základy vědeckého zkoumání. Rozvíjely se obory matematika a medicína, dále geometrie a filozofie. Znalosti z nich byly uchovávány v písemné podobě v muzeích či knihovnách (Truneček, 2004, s. 11-13).

Naši předkové se zajímali zejména o politiku, náboženství a zemědělství. Krok za krokem začaly vznikat univerzity, kde poskytovaly vzdělání zejména kněžím a lékařům. V tomto období můžeme hledat kořeny managementu. Z pohledu práce se znalostmi je v historii přelomovým obdobím středověk, kdy se začal klást důraz na praktický význam znalostí v 16. a 17. století. Využívali

experimenty a pokusy pro zkoumání reality, kdy se začaly shromažďovat znalosti a k nim příslušné informace. Na organizační úrovni se práce se znalostmi začala vyskytovat jen v minulém století (Bureš, 2007, s. 37-39).

Je možné sledovat tři základní proudy, kterým je americký směr znalostního managementu, zaměřený na umělou inteligenci a technologie, japonský směr, zaměřený na kreativitu a inovace a švédský směr, zaměřený na strategie (Urbancová, 2020, s. 86).

Tyto proudy jsou jedněmi z hlavních a směrodatných. V novodobé historii, tj. začátkem 20. století, Joseph Schumpeter předvedl znalosti jako vstup do standardního ekonomického modelu v úsilí dokázat, že ekonomický růst je podmíněn na technologické změně (Bureš, 2007, s. 37-39).

1.2 Definice pojmu znalostní management

ZM je čím dál častěji se vyskytujícím pojmem, a to nejen ve fundovaných kruzích. Je revolučním krokem a výsledkem efektivního využívání existujících a předních informačních technologií, které podporují sbírání, shromažďování, třídění, či uchovávání a prezentování relevantních informací v organizaci takovým způsobem, který napomůže zaměstnancům a manažerům získat obsáhlé informace z konkrétního jimi požadovaného segmentu, jako například při řešení problémů, či při strategických plánech. Jednou z nosných úloh znalostního managementu je „zpopularnit“ znalosti v rámci organizace těm, kteří je potřebují, tam, kde je potřebují tehdy, když je potřebují a ve formě, v jaké potřebují za účelem zvýšení výkonnosti zaměstnanců, ale i celé organizace. ZM je jinými slovy tvorba, sdílení, přenos a využití znalostí, který se týká zkušeností, dovedností a schopností, kterými organizace zachází ve znalostech pracovníků. V případě uplatnění znalostního managementu je nutné nejen tvorba znalostí v požadované struktuře a formě, ale i jejich brzký přesun do realizační fáze (Hawryszkiewicz, 2009, s. 51-52).

V tomto případě jde o promptně se vyvíjející potřeby v ekonomice přesahující do vědecké disciplíny. Znalosti se stávají nejcennějším kapitálem podniků (Petříková, 2010, s. 15-16).

Rozšiřující se globalizace nutí podniky pronikat i do méně známých oblastí, což tlačí podnikový management do soustředění se na tradiční rozvojové zdroje, kterými jsou materiálové zdroje, finanční zdroje a pracovní síla, ale také na dosud méně uznávaný a využívaný zdroj znalosti. King (2009, s. 23-24) popisuje ZM jako výraz úrovně poznání, který se používáním nespotebovává, ale rozšiřuje a zdokonaluje.

Kumulování znalostí nemá pro organizaci význam. Důležitými se znalosti stávají jen tehdy, když jsou využívány v hodnototvorném procesu. Management znalostí je řízení pracovníků disponujících znalostmi, což je úloha, která významně ovlivňuje výkonnost rodící se společnosti znalostí (Petříková, 2010, s. 17-18). Hawryszkiewicz (2009, s. 53-54) popisuje znalostní ZM jako úmyslnou činnost, která chce docílit toho, aby měli ti správní lidé, ty správné pro ně potřebné znalosti, jinak řečeno, aby se konkrétní znalosti dostaly k lidem, kteří je potřebují ke své práci v právní chvíli a ve správný čas.

Jednou z definic znalostního managementu je i myšlenka, že je celostní systematický přístup ke správě, strategickému, operativnímu a krizovému řízení hmotných, finančních a neuchopitelných aktiv a toků organizací a vedení jejich lidí. Nedílnou složkou tohoto přístupu je organizační management znalostí, efektivní a účinné získávání, vytváření a sdílení znalostí ve všech jejich projevech a formách uvnitř organizace, jakož i v jejím prostředí, zajišťující její udržitelnou prosperitu k užítku všech, do její existence zúčastněných stran. To,co fakticky spojuje souhrnnou soustavu propojených subjektů a objektů správy a řízení organizace je management znalostí. Mnoho manažerů se mýlilo v chápání peněz jako zdroje a znalosti jako prostředku, což už je jistou dobu překonáno (Petříková, 2010, s. 19-20).

Znalosti jsou výjimečný zdroj, kterým, pokud to víme, můžeme efektivně a účinně nahrazovat i jiné zdroje a prostředky, potřebné pro tvorbu reálného zboží a služeb, resp. jiných skutečných hodnot (King, 2009, s. 30-31).

1.3 Základní pojmy znalostního managementu

ZM pracuje s několika směrodatnými pojmy, ať už v teorii nebo praxi. Mezi základní pojmy znalostního managementu se řadí data, informace, znalosti a moudrost. Za účelem řízení znalostního pracovníka je třeba se seznámit s konceptem tacitních znalostí, jelikož právě tacitní znalost je ta, co dělá znalostního pracovníka znalostním pracovníkem. Pro vysvětlení pojmu tacitní znalost se doporučuje seznámit s rozdílem mezi daty, informacemi, znalostmi a na ně navazující pojmy moudrost a osvícení a pochopení základních hledisek práce se znalostmi jako takovými (Mládková, 2005, s. 11).

1.3.1 Data, informace, znalost, moudrost

Pomocí pojmů data, informace, znalost, moudrost a osvícení vysvětlujeme intelektuální potenciál člověka a jeho schopnost zachytit či pochopit a objasnit fakta a okolnosti, které kolem něj probíhají a schopnost cítit solidaritu se světem do kterého patří. Daty považujeme vše, co můžeme kontrolovat našimi smysly, tzn. cítit, ochutnat, vidět, a slyšet. Jsou to neutrální fakta o událostech nebo posloupnost znaků. Data se vyskytují všude kolem nás, a je jen na nás, jestli je dokážeme identifikovat, nebo ne. Například schopnost vidět barvy, kterou ne každý člověk má, představuje citlivost jednotlivce vůči určitým datům (Itlib.cvtisr.sk, 2022).

Informace jsou také data, kterým jejich uživatel při výkladu přiřazuje důležitost a význam, to znamená, že jsou to ta data, která mají určitý vztah k jeho potřebám a požadavkům. Jako příklad můžeme uvést situaci, v níž poskytneme člověku článek v oblasti, ve které se nevyzná, tzn. že přečtený text zůstane jen ve formátu dat pro jeho osobu, a nedokáže z něj generovat informaci. Text přečte, ale neporozumí mu. Objevení informací způsobuje změnu chápání bohatství, jakož i změny systému a jeho vytváření a změnu struktury ekonomiky, která je s tím spojena (Mládková, 2005, s. 9).

Znalost představuje měnící se systém zahrnující interakci mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Jednodušeji řečeno, je to informace a to, s čím v lidském mozku integruje, tedy naše předchozí znalosti a schopnosti, zkušenosti, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme, to v co věříme a co jsme. Znalost je vázána na lidskou mysl, která se vytváří pomocí porovnávání nových informací s tím, co nám není cizí, případně jiných situací. Znalost se vytvářela v neposlední řadě pomocí konverzací, když získáváme informace od jiných lidí a jejich názorů na informace (Jasimuddin, 2012, s. 19-20).

Znalost je formována v lidské mysli a její kvalita a významy jsou evaluovány pomocí činností. Znalost je příliš křehká, z tohoto důvodu se nedá skladovat, transportovat a vyjádřit pomocí technologie (Mládková, 2005, s. 8-9). Z pohledu managementu organizace jde především o podporu znalostí zaměstnanců, kteří mají vložky k jejich využívání a tak i vytváření nových nápadů, které znamenají pro organizaci originální konkurenční výhodu. Nejvyšší management by měl posuzovat, jak je identifikována a chráněna současná znalostní podstata organizace. Také by měl zhodnotit, jak získat znalosti nutné pro plnění cílů a plánů firmy, ať už z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jako jsou profesní a akademické instituce. Existuje několik eventualit při určování způsobu identifikace a ochrany znalostí, jako například učení se z vlastních chyb a situací, shromažďování vědomostí a zkušeností lidí v rámci firmy, od obchodních partnerů, klientů, dodavatelů a dalších (Ermine, 2010, s. 70-73).

1.4 Znalostní pracovník

P. Drucker (2020, s. 149-150) zavedl v polovině minulého století pojem znalostní pracovník. Znalostní pracovníci jsou chápáni jako lidé, kteří se věnují práci se znalostmi, zatímco je vytvářejí, rozšiřují a zejména využívají. Jejich pracovní náplní však není práce se znalostmi, avšak měřítkem jejich práce je manažerská činnost, která vyžaduje chápání širšího smyslu práce, jakož i zvažování různých alternativ či samostatného rozhodování. V minulosti se

znalostní pracovník spokojil s vlastními znalostmi, které mu postačovaly na přežití a existenci, avšak dnes už tomu tak není. Znalostní pracovník je náročný, nepostačují mu jeho vlastní znalosti, proto vyhledává práci v týmu a své znalosti tak rozšiřuje a dále sdílí. Způsob jeho práce se tak odlišuje od práce ostatních a také nástroje, které využívá. Během zmíněného osobnostního progresu se mění i způsoby jeho managementu v organizaci. Znalostní pracovník disponuje specifickými znalostmi, které jsou nadměru důležité pro organizaci, která si uvědomuje váhu důležitosti znalostí pracovníka, a které si organizace nemůže zajistit jinak, než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník je povětšinou vysoce vážený a ctěný specialista mezi zaměstnanci, avšak může působit i naopak velmi nenápadně a zaměstnanci v organizaci nemusí vědět jakými znalostmi a vědomostmi disponuje a jak důležitý pro ně může být. Znalostní pracovníci se jeví jako specialisté, kteří se dlouhodobě připravují a chystají na své povolání, což se projevuje celoživotním vzděláváním v jejich vybraném oboru, avšak sledování novinek příbuzných témat také spadá do obzoru znalostních pracovníků. Zachází se znalostí, která je pro organizaci velmi důležitá, často se stává, že jsou jedinými, kteří jí disponují a současně ji dokážou i využívat. Znalost může být v určité míře i podvědomá, tzn. že znalostní pracovník jí nepřikládá význam, zatímco ostatní pracovníci nemají možnost se požadované naučit, ať už z důvodu časové tísně, resp. nedostatku finančních prostředků, v horším případě je to celkově nemožné, jelikož jim chybí znalost, případně schopnost, podmiňující tvorbu konkrétní znalosti.

Charakteristiku znalostních pracovníků vysvětluje Truneček (2004, s. 160-162) na následujícím příkladu: dva kuchaři mají k dispozici stejné vybavení, totožné recepty, a kuchařské knihy, stejné potraviny na vaření, a přesto jeden z nich vaří v bufetu u nádraží a ten druhý v luxusní restauraci. Disponují totožnými daty a informacemi, ale rozdílnými znalostmi. Kvalitu jejich znalostí pochopitelně nejlépe ohodnotí zákazníci a konzumenti. Relativně dobře si dokážeme představit, že se kuchař z bufetu vypracuje do kvalitního hotelu, zatímco druhý se stane kuchařem v nižší cenové skupině. Výsledek bude záviset zejména na konzumentech jejich produktů, neboť kvalitu znalostního pracovníka může posoudit jedině výsledek procesu, za který je zodpovědný. Mezi základní

charakteristiky ekonomiky znalostí patří i vytváření nového typu pracovníka, který disponuje vědomostmi, které jsou jeho vlastnictvím, jeho výrobním prostředkem a ani jejich použitím v pracovním procesu je nevyčerpá, právě naopak, obohacuje je o nové nepoznané zkušenosti a aplikace.

Drucker (2020, s.151) určuje produktivitu pracovníka disponujícího znalostmi šesti nejdůležitějšími faktory, kterými jsou:

a) **Volba cíle práce.** Zásadní otázka zní: jak by se tato práce měla uskutečnit?, respektive jak nejlépe zastávat vlastní pracovní úkoly? Znalostní pracovník si ve velké míře sám určuje, co je jeho úkolem a co je cílem jeho práce. Zásadní otázka zní: Co je mým posláním a jaké úkoly bych měl plnit?

b) **Autonomie a sebeřízení.** Zaměstnanci disponující znalostmi musí disponovat mimořádnou autonomií, aby se každý z nich mohl ve velké míře sám řídit. S tím souvisí i odpovědnost za vlastní přispění k firemním cílům.

c) **Ustavičné inovace.** Mezi povinnosti zaměstnance patří i vytváření inovací, které představují součást jeho práce a musí být v nich kompaktně implementovány.

d) **Nepřetržité učení.** Práce se znalostmi vyžaduje permanentní učení a vzdělávání, ale také sdílení informací a znalostí a týmové práce.

e) **Jakost práce.** Stejnou významnost má jakost práce, jako produktivita znalostního pracovníka a množství vykonané práce. Měření jakosti práce se znalostmi je dosud záležitostí spíše subjektivního úsudku než objektivního měřidla.

f) **Ekonomické pojetí práce znalostních pracovníků.** Na manuálního zaměstnance je v organizaci z ekonomického hlediska pohlíženo jako na náklad, zatímco znalostní zaměstnanec je organizací chápán jako aktivum. Náklady firmy cíleně řídí a plánovaně snižuje. Aktiva je naopak nutno pěstovat a zvětšovat. To je hlavní rozdíl, který se v praxi ne vždy setkává s pochopením.

1.5 Znalostní organizace

ZM je základním předpokladem a současně prostředkem podporujícím vznik a ztvárňování nového manažerského konceptu organizace. Strategická orientace na znalosti je významným rysem, který úzce souvisí se znalostní organizací. Znalostní organizace vyžadují, aby ve velké míře byli zastoupeni vysoce kvalifikovaní lidmi, kteří efektivně zachází se znalostmi a mezi jejich přednosti patří intelektuální a mentální schopnosti. V organizaci náročné na znalosti je zabudovaný pracovní kolektiv, který poskytuje nadstandardní služby a produkty, zatímco personální rozvoj patří mezi klíčové činnosti organizace. Znalostní organizaci můžeme chápat jako subjekt, společnost, podnik, instituci, ve které směrodatný význam mají procesy spojené s produkcí, výměnou a postoupením znalostí. Jelikož proces je stavěný na lidech, organizace ve snaze stát se znalostní, musí cíleně soustředit pozornost na vytváření takových podmínek, při kterých učení se a zdokonalování se lidí bude podporováno (King, 2009, s. 30-32).

Zhodnotíme-li vývojové trendy a všechny pozitivní i negativní signály vývoje, odhalíme následující charakteristiky a požadavky na fungování znalostního podniku (Truneček, 2004, s. 110-112):

- a) strategie a výkonnost podniku musí být určována a následně měřena nejen finančními charakteristikami, ale musí respektovat i nefinanční míru růstu jako je učení, zákaznický imperativ, průběh interních podnikových procesů,
- b) zákaznický imperativ musí respektovat přání zákazníka a od toho odvíjet veškerou svou činnost, tzn. podnik řízený zákazníkem,
- c) procesní orientace podnikového dění nahrazující funkční organizaci je dnes již neoddiskutovatelná,
- d) na procesně řízenou organizaci velmi úzce navazuje týmová práce,
- e) růst firmy je závislý především na tvořivém uplatnění znalostí a inteligence, právě vzájemnou kombinací těchto vlastností vzniká synergický efekt, který tvoří ve své podstatě konkurenční výhodu,

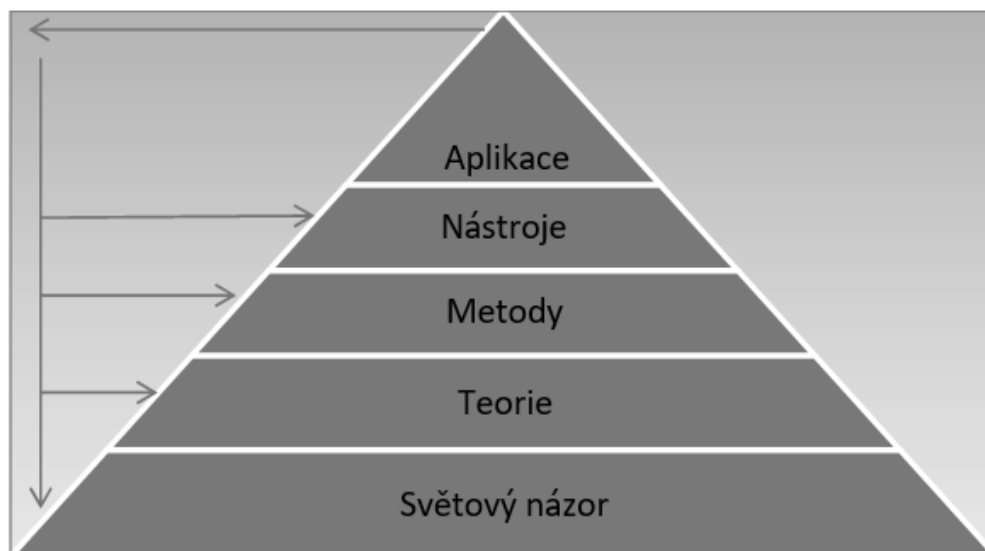
f) strategické záměry podniku musí být podporovány akčními firemními hodnotami, jejichž nositeli jsou nejen správní orgány společnosti a management, ale které musí postupovat celou firmou.

Z následujících vyjmenovaných požadavků lze vydedukovat šest principů fungování znalostního podniku, a to strategie, procesy, zákazník, znalosti, hodnoty a týmy.

1.6 Implementace znalostního managementu a nástroje řízení znalostí

Implementace znalostního managementu v organizaci v konečném důsledku znamená implementaci nové filozofie ve všech jejích činnostech. Podle dosavadních poznatků a zkušeností organizací, které ZM zaváděly, jsou úspěšné právě ty znalostní programy, které dokázaly přejít z izolovaných iniciativ na začátku zavádění změny k programu, který pokrýval celou firmu, což ale vyžaduje trpělivost a odhodlanost. Zavádění, resp. implementace znalostního managementu je často finančně i časově velmi náročné. Průběhu tohoto zavádění se účastní různí specialisté a odborníci z nejrůznějších segmentů. Pokud implementace znalostního managementu má být přínosem pro organizaci, je nutné, aby byl použit systematický přístup, který jasně ohraničuje posloupnost a náplň jednotlivých fází. Právě z tohoto důvodu existují metodiky zavádění, resp. implementace znalostního managementu, pro zajištění efektivity. Metodiku zavádění znalostního managementu můžeme považovat za explicitní způsob myšlení, hovoří o krocích, které je nutno provést pro jejich efektivitu, říká, jakým způsobem je třeba je provést, ale co je nejdůležitější, určuje, proč mají být provedeny právě v tomto pořadí (Bureš, 2007, s. 79-80).

Jasimuddin (2012, s. 23-26) navrhuje ve své práci následující metodickou pyramidu:



Obrázek 1 Metodologická pyramida

Zdroj: vlastní zpracování

Vrstvy pyramidy hovoří o aspektech, které by měly být v metodice zahrnuty. Světový názor hovoří o principech a předpokladech, které jsou použity, teorie naznačují znalosti dostupné v oboru metodiky, metody hovoří o metodách a technikách, které pomáhají uživatelům metodiky vykonat práci tak, jak je metodikou určeno. Nástroje jsou pojaté jako prostředky, které umožňují využití metod, kterými mohou být dokumenty, seznamy, formuláře, počítačové programy. Na čele pyramidy je použití, které odhalí nedostatky a potřebu přepracování vrstev, které to potřebují.

Menší společnosti zpravidla využívají běžné dokumenty, formuláře, velmi často i v jednoduché digitalizované podobě. Mezi hojně používané počítačové programy řadíme CRM systémy, které jako nadstavbu nad základní verzí – řízení vztahů se zákazníky – může sloužit právě pro výměnu a uchování důležitých informací, znalostí a dat. Řada organizací zároveň nalézá i své vlastní řešení, které interní či externí pracovníci IT oddělení zpracují přímo v souladu s potřebami dané organizace. Zadavatel požadavku na zpracování daného IT řešení by měl

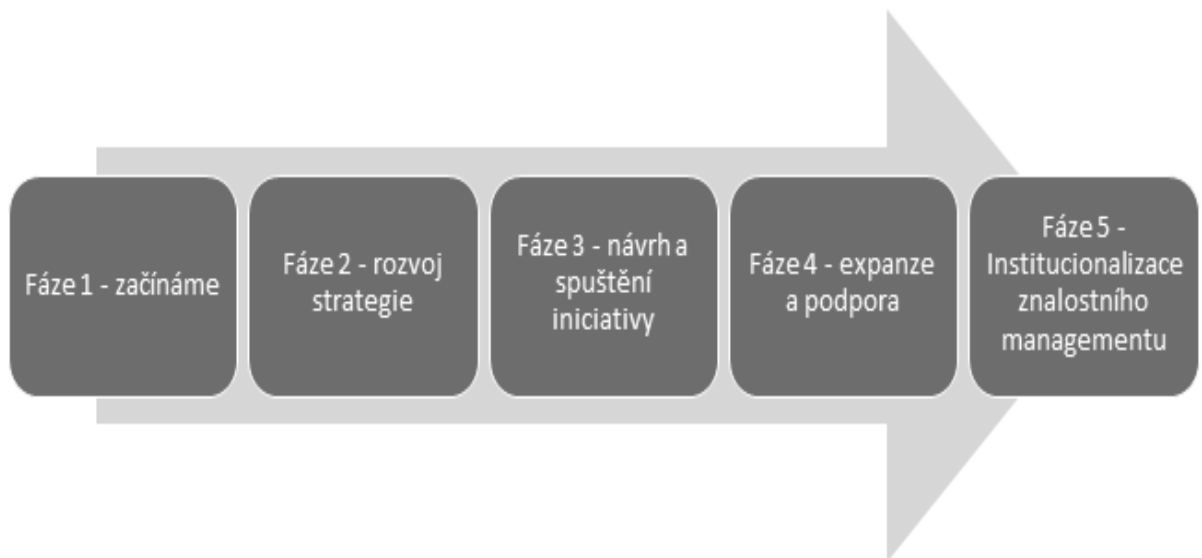
být co nejvíc konkrétní a být schopen vysvětlit očekávání a použitelnost daného programu, který bude teprve IT specialisty vytvořen, a bude se tak jednat zpravidla o velmi unikátní program. Z tohoto pohledu je tak vhodné, aby se na zadání zpracování tohoto nástroje podílel projektový tým, který bude schopen reflektovat spektrum oblastí, které by měl daný systém pojmout, tj. ne pouze jen základní nastavení pro uchování dat, informací a znalostí, ale např. i možnost využití interaktivnosti tak, aby právě znalostní pracovníci měli možnost jej aktivně používat, rozšiřovat si tak i své vlastní znalosti, a organizace se tak vyvarovala vytvoření nákladného IT řešení, které však bude nakonec plnit funkci jen uchování dat, nikoliv však atraktivního nástroje pro řízení, rozšiřování, rozvíjení znalostí.

Je tak vždy na každé jednotlivé organizaci, jaké metody se rozhodne využít, případně i v jakém pořadí. Na výběru daného nástroje bude mít vliv zcela jistě i finanční nákladnost, kdy menší organizace nebude mít stejné finanční možnosti pro pořízení sofistikovaného řešení než velká nadnárodní společnost s mnohaletou historií. Zároveň i nástroje, které by měli využívat zaměstnanci napříč společnostmi by měly být podrobeny důkladnému výběru tak, aby byly schopny pojmout spektrum znalostí a návratnost finanční investice byla smysluplná. Nevhodný způsob výběru tohoto nástroje může mít vliv na to, jak a zda-li vůbec budou mít zaměstnanci motivaci jej využívat. Je tak nezbytné, aby organizace sama byla schopna definovat nástroje, které jsou pro řízení znalostí nejvhodnější.

1.6.1 Metodika zavádění znalostního managementu

Existuje široká škála metodik zavádění znalostního managementu, které byly vybírány na základě kritérií, jakými jsou: orientace metodiky na zavedení znalostního managementu, dostupnost popisu metodiky v informačních zdrojích, v odborných časopisech, knižních publikacích nebo webových stránkách, rozsah poskytnutých informací o metodice jejich autory, obecná míra akceptace metodiky odborníky z oblasti znalostního managementu a lidí, kteří se o znalostní managementu zajímají. APQC – Road Map – Americké centrum pro produktivitu

a kvalitu (plán implementace správy znalostí pomáhá organizacím vytvořit taktický plán pro implementaci strategie ZM) . Metodika vznikla na základě spolupráce s organizacemi, které patří mezi zdroje nejlepších praktik (Bureš, 2007, s.112).



Obrázek 2 Metodika APQC Road Map

Zdroj: vlastní zpracování

Bureš (2007, s.112), sumarizuje jednotlivé fáze metodiky APQC Road MP následovně:

První fáze – začínáme – cílem je identifikace individuálních cest k dosažení úspěchu znalostního managementu. Její klíčovou činností je vytvoření konceptu znalostního managementu, reálného pro ostatní v organizaci, určení dalších lidí k podpoře vývoje znalostního managementu, vyhledávání příležitostí za účelem představení přínosu znalostního managementu a v neposlední řadě využití internetu a angažování oddělení informačních technologií. Kauzální událostí bylo, že se ZM objevil jako jedno z témat zájmu v organizaci, několik zaměstnanců sledovalo přínosy znalostního managementu pro organizaci, která vytvořila vizi jeho rozšíření.

Druhá fáze – rozvoj strategie – cílem je formulace strategie znalostního managementu, která je v souladu s modelem obchodu. Klíčovými činnostmi jsou

v této fázi formulace skupiny, která má na starosti úkoly a výběr pilotního projektu nebo identifikaci současných činností, které mohou sloužit jako pilotní.

Třetí fáze – návrh a spuštění iniciativy znalostního managementu – cílem této fáze je spojení úspěšných pilotních projektů znalostního managementu a zachycení získaných zkušeností. Průběh třetí fáze tvořily události jako: návrh pilotního projektu, implementační strategie a spuštění některých z nich, zaangažování se a vyškolení účastníků pilotního projektu, vytvoření systému sledování výsledků projektu. Ke klíčovým činnostem patří podpora projektů, vývoj metodik, které mohou být replikovány a zachycení získaných zkušeností.

Čtvrtá fáze – expanze a podpora – cílem této fáze je vývoj a propagace strategie expanze znalostního managementu a efektivní řízení jeho růstu. Na základě výsledků, které vyplynuly z pilotních projektů, se objevoval zájem ze strany ostatních oddělení v rámci organizace o ZM a celá organizace jako taková ho vzala na vědomí. Nakonec se určily zdroje, které jsou nutné pro další rozšiřování. Klíčovou činností čtvrté fáze je vývoj strategie expanze, komunikace a propagace strategie a v neposlední řadě řízení růstu.

Pátá fáze tvoří institucionalizaci znalostního managementu, kde je cílem vývoj znalostního managementu a jeho údržba. Poslední z fází byla doprovázena událostmi jako: propojení znalostního managementu s organizačním modelem obchodu, rozšíření iniciativy znalostního managementu po organizaci. Klíčovými činnostmi v poslední fázi je vložení znalostního managementu do modelu obchodu, úprava organizační struktury a rozpočtu, pozorování úspěšnosti znalostního managementu, sladění ohodnocení výkonu a odměn se strategií znalostního managementu. V neposlední řadě tvoří klíčovou činnost vyrovnávání organizační rámcové práce znalostního managementu s místním řízením. Základním poznatkem, který vstupuje do popředí v souvislosti s úspěšným zaváděním managementu znalostí je skutečnost, že jde o iterační proces, který nekončí, ale právě naopak neustále pokračuje a zdokonaluje se, jakož i znalosti a schopnosti lidí.

1.7 Znalosti a jejich vymezení

Znalosti jsou v současném firemním segmentu jedním se strategických zdrojů, a to u firem všech velikostí a významu. Kvalitně řízený ZM a jeho řízení umožňuje zajistit jejich stabilní tempo a zvyšování výkonnosti nebo výrazný nárůst přidané hodnoty, například v kontextu poskytovaných služeb zákazníkům firmy. Mezi základní hlediska patří konceptuální a časová perspektiva znalostí s ohledem na jejich členění. Důležitá a velmi rozšířená je definice a klasifikace znalostí od Polanyiho, který rozdělil znalosti do dvou základních typů, a to na explicitní a neformulované (tacitní) znalosti. Členění znalostí v rámci českého znalostního managementu zahrnuje konkrétně: (Mládková, ResearchGate, 2021)

- Explicitní znalosti,
- Implicitní znalostí,
- Tacitní znalosti.

Explicitní znalosti

Tyto znalosti je obecně poměrně snadné formalizovat a dokumentovat v prostředí dané firmy. Je také možné je manažery v oblasti řízení znalostí zachytit a následně sdílet, zejména formou informačního systému, případně také intranetu firem. Explicitní dimenze znalostí je tou částí znalostí, které je možné vytvářet pomocí jazyka, v písemné formě, v obrazové podobě, matematickými údaji, digitálními záznamy a v neposlední řadě v elektronické formě s různými interaktivními prvky. Explicitní znalosti je možné snadno přenášet, předávat mezi jednotlivými zaměstnanci a zainteresovanými stranami v kontextu dané firmy, ale také je možné snadno je odcizit v čemž spočívá praktický problém nejenom jejich ochrany, ale také jejich bezpečného uchovávání v organizaci dané firmy. Explicitní znalosti lze celkově snadno ukládat v elektronické a digitalizované podobě v informačních systémech ve formě dat a obecně se týká všech explicitních znalostí. Informačním systémem může být databáze nebo také modul pro znalostní manažera či zaměstnance v elektronické podobě, ale také tištěná

kartotéka nebo poznámky v písemné podobě. Explicitní znalosti je také možné kombinovat, a vytvářet tak na základě dvou i více explicitních znalostí explicitní znalost novou. Tuto charakteristiku explicitních znalostí je možné aplikovat v podstatě ve všech oborech v kontextu znalostního managementu, tedy ekonomické, účetní, personální, obchodní, marketingové, finanční a další související znalosti. Explicitní znalosti jsou také informace o organizaci firmy, a také o vstupech a výstupech dané firmy, o jejich činnostech i procesech ve firemním prostředí. S explicitními znalostmi pracují v podstatě všichni zaměstnanci dané firmy, nejvíce pak na manažerských a vedoucích pozicích. (Mládková, 2008, s. 10-15)

Implicitní znalosti

Obecně je možné je charakterizovat tak, že je nelze jednoduchým způsobem převést do konkrétní explicitní formy. Souhrnně jsou označovány jako implicitní znalosti. Je možné je komparovat s neformálními znalostmi, které jsou ukryty v myšlenkách zaměstnanců i manažerů a vedoucích zaměstnanců firem. Nicméně v okamžiku nutnosti je možné je do určité míry dokumentovat a převést do nějaké vhodné explicitní formy. Konkrétně jsou to elektronické prezentace na poradách firem nebo myšlenkové mapy, které jsou relevantní pro ZM a pro zaměstnance v organizaci firmy a je možné je utvářet ve specializovaném softwaru. Jsou to softwarová řešení, který umí pracovat s dojmy a emocemi jednotlivců v rámci dané firmy. (Červený, Moderní řízení, 2016)

Tacitní znalosti

S ohledem na aktuální odborné zdroje v kontextu znalostního managementu je tacitní znalost skrytou, nevyslovenou a nezaznamenanou znalostí. Jejím specifickým je silná vazba ke konkrétní činnosti jednotlivce v souvislosti s danou firmou, s postupy, činnostmi, rutinou, idejemi, nápady či hodnotami, a také emocemi konkrétního jednotlivce. Je to unikátní soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ každého jednotlivce v kontextu organizace dané firmy. Je velmi obtížné je vyjádřit v konkrétní formě a sdílet je. Mají vysoce osobní charakter a dotýčný

zaměstnanec nemusí ani o jejich existenci vědět, neboť jsou často podvědomé a tímto způsobem také realizovány a uváděny do praxe, do konkrétních činností a procesů. Tacitní znalosti nejsou vrozené. Každý jednatel si je vytváří samostatně. Jsou to osobní znalosti, které reflektují individuální zkušenosti a obsahují relevantní nehmotné faktory, jako jsou konkrétně osobní přesvědčení, názory, je to znalost nevědomá, skrytá, neverbalizovaná, a tím je skutečně náročně je prezentovat pro ostatní zaměstnance či management firmy. Je rovněž definována jako praktické know-how získané prostřednictvím zkušeností. Externalizovat tacitní znalost většinou nelze. Je vázána na osobnost nositele tohoto druhu znalosti a zaměstnanec v organizaci firmy může být touto znalostí ve firmě unikátní. Tacitní znalosti, jejich speciální charakter a schopnost sdílet je, co předurčuje úspěch či neúspěch podnikatelské činnosti firmy. Organizace firem tak mají v tacitních znalostech velký potenciál, protože je velmi těžké je napodobit. (Červený, Moderní řízení, 2016)

Tacitní znalosti budou představovat určité charakteristiky u různých pracovních týmů v organizaci dané firmy, kterými se ve vzájemných synergiích liší od ostatních týmů. Tacitní může být zpočátku i tvorba vize a strategie a intuitivní prognózování. Pak se může pomalu modifikovat v explicitní formu. Tacitní je o předávání něčeho velmi osobního klientovi ze strany lékaře, učitele či jiných zainteresovaných osob. V rámci dané profese dělají všichni tytéž činnosti, a přece nejsou totožné a je možné uvést, že každá taková činnost je unikátní vlivem schopností každého jednotlivého člověka. (Mládková, 2008, s. 10-15)

1.7.1 Model SECI a jeho vymezení

Tvorbu tohoto modulu ovlivnil nejvíce Nonaka. Tento pracoval s pojmy explicitní i implicitní znalosti včetně tacitních znalostí a upozornil na to, že se moderní firmy příliš soustředí na explicitní znalosti. Nonaka a následně také Takeuchi představili model SECI, který se stal základním modelem vytváření znalostí a teorie přenosu jednotlivých druhů znalostí, které byly specifikovány výše. Navrhli čtyři způsoby, jak lze kombinovat a převádět typy znalostí, což

ukazuje, jak jsou znalosti sdíleny a vytvářeny v organizaci. Model je založen na dvou typech znalostí uvedených výše. Model obsahuje tyto části, které jsou následně níže uvedeny také na originálním zobrazení SECI modelu. (Sládeček, Moderní řízení, 2006)

Kombinace: Explicitní k explicitní. Toto je nejjednodušší forma. Kodifikované zdroje znalostí se kombinují a vytvářejí nové znalosti, jak již bylo uvedeno u výkladu jednotlivých druhů znalostí výše. (SECI Model, 2021)

Internalizace: Explicitní k tacitním. Protože se používají a naučí explicitní zdroje, znalosti se internalizují a upraví stávající tacitní znalosti uživatele. (SECI Model, 2021)

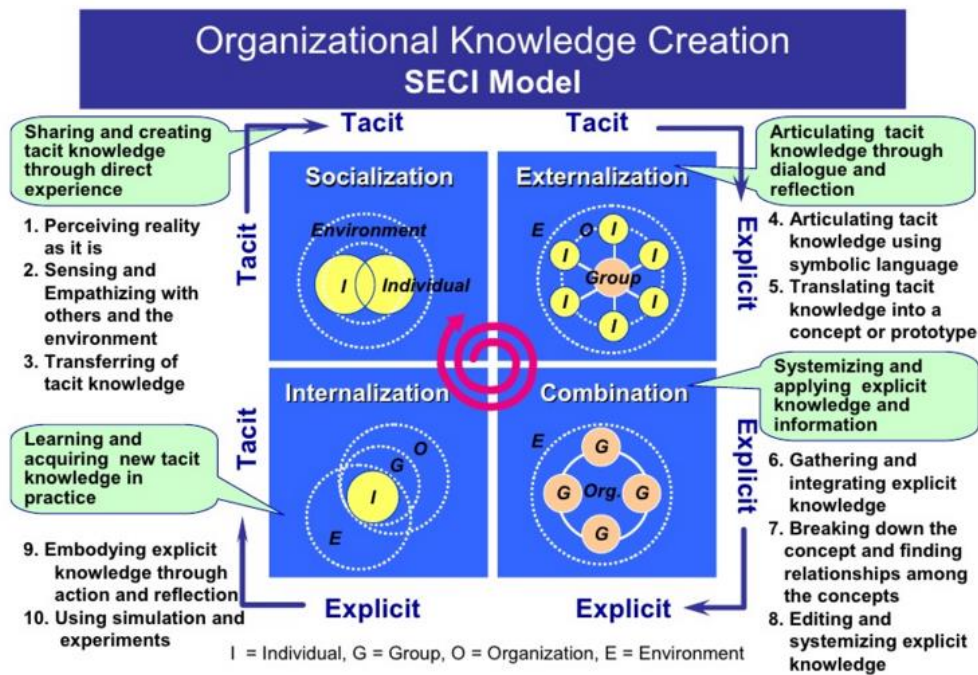
Spirála pro vytváření znalostí modelu SECI znamená, že jsou znalosti nepřetržitě převáděny a vytvářeny tak, jak uživatelé tyto znalosti využívají, ale také prakticky procvičují, spolupracují, spolupracují v pracovních týmech a s manažery firmy a učí se. Na tento proces je třeba pohlížet spíše jako na nepřetržitý, dynamický vír znalostí než na statický model. Jedná se v zásadě o vizuální reprezentaci překrývajících se kontinuálních procesů, které probíhají, nebo by měly probíhat, optimálně v organizaci dané firmy. Je nutné závěrem zmínit, že poměrně značné úsilí bylo věnováno zkoumání praktické použitelnosti modelu SECI, a to zejména na konci 90. let 20. století se smíšenými výsledky, ale v posledních letech, a to v kontextu technického a technologického vývoje a inovací, byla použitelnost modelu silně spojena také s kulturou, a to jak organizační, tak národní. (SECI Model, 2021)

Jde o to, zda kultura není více než jen prvkem v modelu znalostního managementu, ale spíše funguje jako limitující faktor pro model samotný, a to i s ohledem na technické a technologické inovace v rámci konkrétní firmy. Problematika kultury, jako omezujícího faktoru pro modely znalostního managementu, je problém spíše s ohledem na další budoucí vývoj znalostního managementu ve firemním segmentu. Model SECI nicméně zůstává v současnosti elementárním základem teorie převodu znalostí ve znalostním

managementu s praktickou uplatnitelností v podstatě ve všech kulturách. (SECI Model, 2021)

Socializace: Tacitní k tacitní. Znalosti se předávají praxí, vedením, napodobováním a pozorováním. (SECI Model, 2021)

Externalizace: Tacitní k explicitní. To je považováno za zvláště obtížný a často obzvláště důležitý mechanismus převodu. Tacitní znalosti jsou kodifikovány do dokumentů, interních směrnic firmy, aby se mohly v organizaci firmy snáze šířit. Protože tacitní znalosti je téměř nemožné kodifikovat, je rozsah tohoto mechanismu převodu znalostí diskutabilní a ne vždy se jejich převod efektivním způsobem podaří a realizuje. (SECI Model, 2021)



Obrázek 3: Model SECI – originální popis konceptu (viz vymezení výše)

Zdroj: Nonaka, Takeuchi, 1996, v elektronické podobě

2. Lidské zdroje z hlediska managementu znalostí

Management znalostí může být efektivní pouze tehdy, nestane-li se jen deklarovanou koncepcí, ale jeho aktivní součástí se stanou lidé, jejich práce, zvyky, kultura. Útvar lidských zdrojů může poskytnout podporu znalostnímu managementu tím, že přispěje k vytvoření organizace, kde si pracovníci rozvíjí znalosti. Dobrovolně si je vyměňují a tvoří kolektivní znalosti, které následně využívají k tvorbě hodnot organizace. Útvar lidských zdrojů může přispět k managementu znalostí těmito způsoby (Bettiol, 2020, s. 105-115):

a) Vytváření kultury otevřenosti, jejíž hodnoty a normy zdůrazňují význam vzájemné výměny znalostí. V praxi brání výměně znalostí množství bariér, například snaha lidí uchovat si znalost pro sebe, protože „znalosti jsou moc“ a mohou jim zajistit určitou jistotu práce či respekt nebo mohou lidé chápat sdílení znalostí jednoduše jako práci navíc, protože je na to potřeba čas na dokumentaci, komunikaci a další. Kultura otevřenosti musí vést lidi k tomu, aby si voje nápady a znalosti vyměňovali.

b) Zlepšování klimatu oddanosti a důvěry. Získávání oddanosti lidí je snahou o to, aby se každý pracovník ztotožnil s cíli a hodnotami organizace. Oddanost lze zvýšit komunikací, vzděláváním a podporou iniciativy na zvýšení spoluodpovědnosti a vlastnických pocitů pracovníků i zavedením procesů řízení pracovního výkonu. Vytváření organizace s vysokou mírou důvěry je sice náročné, ale ne nemožné. Lidé nejsou ochotni dělit se se znalostmi s lidmi, kterým nedůvěřují. Vytvářet důvěru pomáhají situace, když lidé musí vzájemně spolupracovat, aby dosáhli společných cílů. Tomuto procesu pomáhají také aktivity teambuildingu.

c) Uspořádání a rozvoj organizace, která umožňuje výměnu znalostí pomocí sítí, pracovních komunit a týmové práce. Organizace by měly přejít od klasických konceptů statických týmů, oddělení a pracovních míst k vytváření otevřených, měnících se týmů a komunit. Změnit by se mělo i myšlení pracovníků. Ti by se neměli ztotožňovat se svým pracovním místem a funkcí, ale spíše se svým úkolem.

d) Formování lidských zdrojů, které zajistí získávání a stabilizaci cenných pracovníků, kteří budou přispívat k vytváření a výměně znalostí. Při výběru zaměstnanců je třeba zvážit i sklon ochotně a v plné míře podat dále znalosti ostatním pracovníkům organizace. Např. během výběrového interview lze položit uchazečům otázku ve smyslu: „Tato organizace počítá s tím, že bude do značné míry plnit své cíle pomocí vytváření nových produktů a postupů. Věříme, že je důležité zajistit, aby znalosti vytvořené v této souvislosti se v co největší míře dostaly k lidem, kteří je budou moci dobře využívat. Jakou roli si myslíte, že byste mohli mít v tomto procesu jako jednotlivec?“

e) Motivace lidí k výměně znalostí. Znalostní pracovníky motivují především: osobní růst a poskytování příležitostí k osobnímu růstu, autonomie zaměstnance, tzn. vytvoření pracovního prostředí, ve kterém může pracovník úspěšně plnit přidělené úkoly, dále úspěšné plnění úkolů, a to pocit úspěšnosti a spokojenosti vyplývající z práce, a v neposlední řadě peněžní odměny, tzn. příjem, který je odměnou za příspěvek pracovníka k úspěšnosti organizace.

2.1 Získávání pracovníků

Dle Koubka (2007, s. 126 - 127) je získávání pracovníků činností, která by měla zajistit přilákání dostatečného množství odpovídajících kandidátů na volnou pracovní pozici v organizace, a to v žádoucím čase a s přiměřenými náklady. Tato činnost tak spočívá v rozpoznávání, a následném vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, poskytování informací o aktuálně obsazovaných pracovních pozicích v organizaci, nabízení těchto pozic, jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o nich a v organizačním a souběžně i administrativním zajištění všech shora uvedených činností. Získávání pracovníků, souběžně i s jejich výběrem, je klíčovou fází formování síly organizace, a má současně i významný rozhodující vliv na to, jak kvalitní pracovníky vůbec bude mít organizace k dispozici pro výkon své činnosti. To, zda organizace bude úspěšná, prosperující, výkonná a konkurenceschopná tak rozhodují pracovníci, kteří jsou schopni realizovat cíle příslušné organizace. V minulosti byl zažitý výraz nábor

pracovníků, který představoval zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Toto pojetí již dle dnešní moderní teorie řízení lidských zdrojů příliš neobstojí, neboť se tato definice značně rozšířila, a to o získávání pracovníků nejen z vnějšího prostředí, ale zejména z řad současných pracovníků příslušné organizace, přičemž se může jednat o uvolňované, uspořené nebo jiných vhodných pracovníků v organizaci. Při získávání pracovníků je tak zcela zásadní úsilí o hospodaření s pracovní silou a o zvyšování produktivity práce. Z tohoto důvodu by tak organizace při této činnosti měla vynakládat maximální úsilí, aby získala kvalitní pracovníky na volně obsazované pracovní místo. Cílem moderní personální práce by tak kromě získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků ve správném čase, mělo být jejich získávání pro cíle a zájmy dané organizace, a to navíc takových, kteří jsou zaujatí, motivovaní a jejichž osobní, individuální, zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu s hodnotovým systémem organizace, popř. její kulturou.

Výběr nového zaměstnance je podle Bureše (2007, s. 167 – 168) nutné přizpůsobit předem definovaným požadavkům, které by již reflektovat na znalostně upravené popisy práce a současně i personální plánování, tj. ani tato agenda by neměla zůstat zastaralá, ale měla by se přizpůsobovat novým, moderním, požadavkům. Úspěšnost celkově nastaveného znalostního managementu v organizaci totiž může být značně ovlivněn již samotným výběrem kandidátů. Je však nutné brát v potaz jejich samotnou ochotu a schopnost pracovat nejen se svými, ale i s cizími znalostmi. Problém může nastat i v okamžiku zjištění, že rozdílné informace obdrží kandidát v rámci přijímacího řízení, a tyto již neodrážejí reálnou praxi, tj. neshodují se s konkrétní vykonávanou pracovní činností. Z tohoto pohledu je tak poskytování správných informací v rámci získávání nových kandidátů zcela klíčová. Při přijímání znalostních pracovníků se doporučuje zaměřit pozornost i na vhodný výběr metod posouzení kandidátů, a to za použití zejména psychologických testů, osobních pohovorů a posuzování způsobilostí podle předem definovaných kritérií, oproti více obvyklé analýze životopisu a krátkého rozhovoru.

2.2 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Obecným cílem rozvoje a vzdělávání pracovníků je podle Bureše (2007, s. 168 - 169) zabezpečit „bohatství znalostí“, a to co nejefektivnějším způsobem. Zde je současně vhodné si uvědomit, že skutečnými majiteli, a i následnými nositeli znalostí a dovedností jsou zpravidla samotní zaměstnanci dané organizace. Vždy záleží na konkrétní organizaci, jakým způsobem si po odborné i kvalitativní stránce nastaví vzdělávací a rozvojovou strategii své organizace, jakož i plány pro jednotlivé zaměstnance. Tvorba dostatečné, a zejména kvalitativně robustní základny pro budoucí sdílení znalostí mívá formu vědomých, cílených a plánovaných opatření a činností, které se orientují právě na získávání znalostí, způsobilostí, dovedností a osvojení si žádoucího pracovního chování daného zaměstnance v organizaci. Je vždy vhodné zjištění, zda u zaměstnance bude docházet k doškolení, přeškolení nebo profesní rehabilitaci. Každá úspěšná organizace by současně měla mít nastaveno řízení kariéry zaměstnanců, které je neméně důležitou částí této oblasti, neboť to je zpravidla postaveno právě na znalostech, schopnostech a dovednostech. Organizacím se doporučuje, je-li to možné pro danou pracovní pozici, využít všech dostupných forem vzdělávání, a to jak v podobě řízeného i neřízeného vzdělávání při výkonu práce na konkrétním pracovišti, tak i mimo výkon práce na pracovišti a optimálně i mimo něj, podobně jako využívání forem formálního systému vzdělávání v podobě mentoringu, coachingu, či neformálního vzdělávání, využití technologií e-learningu, sdílené znalostí v celé organizaci či týmové spolupráci.

2.3 Motivace pro vzájemné sdílení tacitních znalostí

Obecná motivace znalostních pracovníků je založena na hodnotě, kterou přikládají svým odměnám, jež očekávají za vykonanou práci. Výkon těchto pracovníků však kromě osobní motivace zpravidla závisí, podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 150) i na dalších čtyřech faktorech, a to kompetenci k plnění úkolu, jasnost úkolu a rolí, podpoře spolupracovníků, jakož i managementu,

a v neposlední řadě i korporačního povědomí. Vzhledem k těmto zvýšeným požadavkům je tak úkolem managementu zajistit efektivitu všech těchto čtyř proměnných, rozeznávat výši odměny znalostních pracovníků a potřebu konkrétního zaměstnance kontrolovat a řídit se svépomocí.

2.4 Plánování pracovní kariéry

V rámci plánování pracovní kariéry musíme vždy podle Koubka (2007, s. 119) hovořit o individuálním plánu, který zpracováváme pro konkrétního pracovníka. Plánování kariéry se častěji využívá u manažerských pozic, ale současně i u vysoce kvalifikovaných pracovníků, specialistů. V dobře řízených společnostech se však tento typ plánování využívá i u administrativních pozic či manuálně pracujících zaměstnanců. Aby byl kariérní plán správně nastaven je vhodné postupovat ve čtyřech krocích:

1. Pracovník si sám vyhodnotí své jedinečné schopnosti, zamyslí se nad svými zájmy a současně i stanoví i své pracovní cíle.
2. Společnost je zodpovědná za řádné vyhodnocení schopností a rozvojového potenciálu hodnoceného pracovníka.
3. Pracovník je informován o možnostech, které mu je společnost schopna nabídnout. Souběžně je mu poskytnuta i zpětná vazba na možnosti pracovní kariéry zaměstnance u dané společnosti.
4. Pracovník, jeho nadřízený a popřípadě i se zapojením personalisty se společně radí nad reálným stanovením cíle kariéry daného pracovníka a nad zpracováním plánů pro dosažení společně stanoveného cíle.

Zejména během posledního bodu je dle Koubka (2007, s. 120) nadmíru důležité vzájemné naslouchání všech aktérů, zamyšlení se nad možnostmi dosažení stanoveného cíle, a současně je nutné mít na paměti i to, že poskytnuté informace mají důvěrný charakter. Výsledkem splnění všech čtyř kroků je plán kariéry, popř. je tento pojem v některých společnostech nahrazen termínem plán

osobního rozvoje. Do výčtu rozvojových aktivit lze zahrnout formální, ale i neformální vzdělávání, osvojování si zkušeností a znalostí, které v budoucnu pracovníkovi mohou zajistit získání prestižnější, odpovědnější, náročnější a/či lépe placenou práci. Aby tento proces mohl být pokládán za úspěšný, je nezbytná jeho pravidelná revize a současně i vyhodnocení pracovníka z pohledu plnění stanovených úkolů. Zpravidla jsou tyto kontroly realizovány v rámci pravidelných či průběžných setkání s nadřízeným, v ojedinělých případech i za přítomnosti personalisty, přičemž finální revize by měla být součástí ročního hodnotícího pohovoru. Právě individuální přístup k pracovníkovi hraje klíčovou roli, a je velmi vhodné, pokud i nadřízený pracovník absolvuje školení pro úspěšné zvládnutí hodnotících pohovorů. Důležitým aspektem pro vhodně provedený hodnotící pohovor je vzájemná důvěra mezi hodnotitelem a hodnoceným, neboť v rámci tohoto pohovoru by mělo dojít k přesunu niterných informací, představ a plánů pracovníka, a v optimálním případě i k nalezení možností v oblasti vzdělávacích potřeb a i kariérního plánu.

3. Řízení znalostních pracovníků na základě matice KWP

Matice poukazuje na to, že znalostní pracovníci jsou rozděleni do skupin, které jsou závislé na různých pozicích a pracích ve společnosti, ale také podle, jejich náročnosti na tzv. zlaté dovednosti a na přidanou hodnotu k výkonu způsobenou tacitními znalostmi. Matice tímto způsobem zprostředkovaně umožňuje rozlišení rozdílných znalostních pracovníků a určení jejich nároku na řízení.

Jak řídit znalostní pracovníky, kteří zastávají tyto pozice? Právě proto byla na základě znalostních pozic vypracována doporučení. Tyto doporučení nejsou vytvořena pro ne-znalostní pracovníky, jelikož řízení těchto pracovníků lze pojímat podobně jako řízení manuálních pracovníků:

1. Pozice, které vyžadují neustálé vzdělávání

Pro pozice vyžadující neustálé vzdělávání, jsou velice důležité tacitní znalosti. Znalostním pracovníkům by měla přijít pomoc zejména od jejich manažerů a to pomocí vhodných podnětů a zkušeností, vytvářet tacitní znalosti. Důraz by měl být kladen na týmovou práci, vyhledávání a rozšiřování best practices, vytváření komunity. Také by měli působit jako mentoři a tím zajistit, aby ti kdo jsou nejlepšími pracovníky, mentorovali své kolegy.

2. Pozice závislé na talentu

Poněkud jiným způsobem, než ostatní pracovníky je potřeba řídit pracovníky zastávající pozice vyžadující talent. Talent jako takový nelze naučit. Je jen možné, mu dát volnost a rozvíjet ho, aby se mohl projevit. Manažeři by se měli pokoušet hledat kompromis, který by vedl k udržení pevné kostry organizace a současně vytvořit flexibilní podmínky, aby nebyli příliš omezováni pracovníci této kategorie. Z to vyplývá, dávat pracovníkům tohoto typu svobodu a volnost plnit

úkoly způsobem, jenž si zvolí, ale také probírat si s nimi včasné otázky, které se týkají cílů a časových harmonogramů, pomocí zpětné vazby je motivovat a najít nástroje ke zlepšení jejich schopností.

3. Top znalostní pracovníci

Lidé, kteří jsou pro organizaci pracující v měnícím se prostředí nesmírně důležití, se nazývají top znalostní pracovníci. Vytvářejí důležité hodnoty, přicházejí s důležitými řešeními, určují a řídí vizi organizace. Aby mohli správně vykonávat svou práci, potřebují pokročilé tacitní znalosti, ale i zlaté dovednosti. K rozpoznání jejich silných a slabých stránek by jim měli pomoci manažeři či organizace, a také jim pomoci s osobním rozvojem. Dále by jim také měli pomáhat s budováním vazeb a vztahů s ostatními zaměstnanci organizace i externími odborníky. Důraz na kvalitní ukazatele při jejich řízení a stimulaci by měl být tím hlavním. Top znalostní pracovníci jsou experti, a tudíž by měli dostat volnost pracovat samostatně (Mládková, 2008, s. 21-23).

3.1 Faktory managementu znalostních pracovníků

Těmito faktory je formulace otázek, které jsou si pracovníky podvědomě kladeny. V nejlepším případě by měl pracovník na každou otázku odpovědět ano (Mládková, 2008, s. 27).

1. Mohu v práci každý den dělat to, v čem jsem nejlepší?
2. Víím, co mám dělat, co se ode mě čeká?
3. Mám materiál, který je potřebný pro mou práci?
4. Zajímám šéfa po lidské stránce?
5. Pochválil mě někdo v posledním týdnu?
6. Bere někdo mé nápady vážně?

7. Je v práci někdo, kdo mě podporuje k dalšímu rozvoji?
8. Naplňuje mě poslání mé organizace pocitem, že je má práce důležitá?
9. Mám v práci nejlepšího přítele?
10. Dělalí moji kolegové svou práci kvalitně?
11. Mám možnost v práci růst a učit se?
12. Mluvil se mnou někdo o mém pokroku v poslední době?

3.2 Řízení znalostí u vedoucích zaměstnanců a manažerů

Manažerský rozvoj je plánovaný proces učení a růstu u manažerů na různých úrovních řízení ve firemní praxi, jehož cílem je přinést změnu chování mezi vedoucími zaměstnanci, a to zejména s ohledem na jejich výkonnost, na jejich znalosti a dovednosti a další skutečnosti, které se pozitivně projeví v manažerské práci v konkrétní organizaci firmy. Manažerský rozvoj je nepřetržitým procesem učení a zahrnuje také učení se akcí u jednotlivých manažerů, a to konkrétně při řešení konkrétních problémů či pracovních úkolů v rámci dané firmy. Učením se akcí dochází k tomu, že dojde ke změně znalostí a chování jednotlivých manažerů podstupujících rozvojový program. Daný zaměstnanec na manažerské pozici ve firmě bude schopen lépe vykonávat svou současnou práci a zvýší svůj potenciál pro budoucí práci. Je to dáno také s ohledem na rozvoj měkkých dovedností manažera, ale také jeho schopnosti a znalosti pracovat s daty a realizovat tvrdé dovednosti na dané manažerské pozici. Manažeři se rozvíjejí účastí na formálních školeních, které jsou pořádány organizací dané firmy či za účasti externích poskytovatelů vzdělávání, a to externím způsobem mimo prostředí dané firmy. Při učení se akcí jako nového chování se také využívají skutečné pracovní zkušenosti a organizace musí poskytovat příležitosti pro rozvoj svých manažerů i v rámci učení se akcí na konkrétních firemních problémech či při řešení aktuálních pracovních úkolů v rámci firmy. Rovným, ale důležitějším protějškem úsilí organizace firmy je úsilí

jednotlivců. Vlastní seberozvoj je důležitým konceptem v celém programu výkonnostního rozvoje každého manažera. Rozvoj a vzdělávání managementu je proces, ve kterém se manažeři pracující na různých úrovních učí a zlepšují své schopnosti, znalosti a dovednosti pro zlepšování výkonu manažera v organizaci firmy jako učení se akcí. Efektivita manažerů při plnění jejich pracovních povinností a jejich řídicí praxi hodně přispívá k úspěchu a konkurenceschopnosti dané firmy v určitém segmentu trhu (Horvátová, Bláha a kol., 2016, s. 44-46).

Nové a moderní přístupy k řízení lidských zdrojů jsou ve firemní praxi založeny na tom, že finanční zdroje a disponibilní zdroje, které jsou použité při rozvoji manažerů, jsou považovány za investice a nelze o nich hovořit jako o nákladech firmy. Cílem firmy je tak dosahovat vyšší výkonnosti a efektivnosti činnosti s ohledem na řízení jednotlivých manažerů a řízení zaměstnanců i jednotlivých oddělení firmy. Vedle svých pracovních pozic jsou vedoucím zaměstnancům ve firmě poskytovány příležitosti ke vzdělávání a zlepšování jejich kompetencí. Celý tento proces se souhrnně označuje jako rozvoj managementu a zahrnuje také učení se akcí u jednotlivých manažerských pozic. Vedoucí zaměstnanci jsou připraveni zlepšit svůj výkon na současných manažerských pozicích a připravit se také na další pracovní a řídicí úkoly. Rozvoj managementu je systematický proces školení a růstu na manažerských pozicích ve firmě, kterým vedoucí zaměstnanci získávají a nové či aktualizované dovednosti, znalosti, postoje a postřehy pro efektivní a účinné řízení práce v jejich organizacích. Každý program rozvoje managementu zahrnuje specifické individualizované vzdělávací aktivity jako jsou krátké kurzy externí a interní, kurzy vedení a řízení, manažerské vzdělávací v měkkých a tvrdých dovednostech a tréninkové programy, koučování, vedení a mentoring. Tyto programy mohou být prováděny interně nebo externě konzultanty nebo odborníky, a týkají se také učení se akcí, kdy tyto mohou provádět jiní manažeři či interní nebo externí školitelé s patřičnými zkušenostmi a vzděláním (Horvátová, Bláha a kol., 2016, s. 46-48).

Odborné zdroje uvádí, že učení se akcí představuje vědomý a systematický proces řízení rozvoje manažerských kompetencí s využitím disponibilních zdrojů, které má firma aktuálně k dispozici. Tyto aktivity v oblasti vzdělávání managementu jsou určeny pro dosahování strategických cílů a korporátní

strategie organizace dané firmy. Učení se akcí v manažerském rozvoji pak zahrnuje zlepšení manažerské efektivity, a to na základě plánovaného a záměrného procesu učení. Učení se akcí zahrnuje činnosti, které jsou začleněny do komplexního programu školení manažerů v organizaci dané firmy a plánovaného osobního rozvoje manažerů a cílem učení se akcí je připravit manažery a prakticky je připravovat z hlediska úkolů a případových studií pro jejich současné i budoucí činnosti týkající se řízení i rozvoje manažerských znalostí a dovedností. Současný vývoj managementu je dynamický a podnikatelské činnosti firmy určují, jaký druh manažerů bude nutné k dosažení strategických cílů z hlediska korporátní strategie firmy a její související strategické cíle. Tyto strategické cíle týkající se vzdělávání a rozvoje zahrnují také způsoby, jak získávat a rozvíjet učení se akcí u jednotlivých manažerů s ohledem na podnikatelskou činnost firmy (Hanzelková a kol., 2013, s. 9-12).

Učení se akcí představuje způsob, jak rozvíjet management vědomým a systematickým způsobem a procesy řízení týkající se vzdělávání a rozvoje manažerů. Zahrnuje také rozvoj manažerských zdrojů v organizaci firmy za účelem dosažení cílů z hlediska operativních strategií, ale též korporátní strategie. Pro učení se akcí je nutná komplexní znalost manažera a pochopení korporátních strategických cílů, ale také hodnot firmy i organizace a organizačních požadavků firmy. Konkrétní přínosy učení se akcí pro manažery ve firmě zahrnuje zejména: (Hanzelková a kol., 2013, s. 9-12)

- Predikce potřeb v rámci firmy, zlepšení manažerských dovedností a manažerských profilů a manažerské činnosti na dané úrovni řízení v organizaci firmy,
- Návrhy a doporučení a profesionalizace daného manažera, rozvoj kariéry daného manažera i jeho osobní rozvoj, zkvalitnění kompetencí manažerů na dané úrovni řízení firmy,
- Zefektivnění manažerského řízení na dané manažerské pozici ve firmě, vyšší efektivita řídicích činností manažera firmy.

Procesy zajišťování toho, aby organizace dané firmy měla odpovídající manažerské dovednosti a kompetence, aby splňovala rozvojové potřeby a kvalitu manažerské práce je dána formulovanou vzdělávací strategií i strategickými cíli v oblasti rozvoje a vzdělávání pro management firmy. Posuzují se stávající dovednosti a schopnosti manažerů a identifikují se skutečné nebo potenciální nedostatky s cílem je řešit a eliminovat s ohledem na všechny zjištěné skutečnosti, které se týkají pracovních činností manažerů. K tomuto účelu lze použít různé vzdělávací a rozvojové programy a intervence; včetně školení, mentoringu nebo učení se akcí, hraní rolí a budování týmu a týmová práce z pohledu manažera, jako vedoucího pracovního týmu ve firmě. Procesy rozvoje znalostí, dovedností, schopností a měkkých či tvrdých dovedností manažerů nazývaných kompetence manažerských dovedností jsou podstatné i z hlediska konkurenční pozice firmy v daném segmentu trhu. Jedná se o plánovaný proces řízení změn talentovanými a motivovanými manažery pro zlepšení celkové efektivity organizace s využitím schopností a potenciálu talentovaných a motivovaných zaměstnanců na manažerské pozice či na případné manažerské pozice do budoucna (Hanzelková a kol., 2013, s. 9-12).

Rozvoj managementu a učení se akcí u manažerů představuje intervence k dalšímu rozvoji organizace firmy. Jedná se o přístup vedení firmy k řešení plánovaných změn v organizaci v rámci manažerských pozic na jednotlivých úrovních řízení. Při zohlednění měnících se potřeb firmy s ohledem na externí a interní prostředí je vedoucí zaměstnanec záměrně vzděláván, školen a vybaven kompetencemi, aby byl schopen dané oddělení firmy či pracovní tým efektivně řídit. Cílem procesu rozvoje managementu je v budoucnu zlepšit efektivitu organizace firmy prostřednictvím efektivity stávajících manažerů a potenciálních manažerů. Tímto způsobem organizace zlepšuje efektivitu práce manažerů firmy. Tento přístup se zaměřuje na přítomnost i budoucnost z hlediska podnikatelské činnosti firmy. Přežití, růst a rozvoj firmy obecně závisí na kvalitě pracovní síly, kterou má firma aktuálně k dispozici a podstatná je také kvalita pracovní síly a závisí na kvalitě řídicích zaměstnanců. Jsou to především dovednosti, znalosti, schopnosti, postoje vedoucích zaměstnanců pro danou firmu (Dvořáková a kol., 2012, s. 262-264).

Jednotlivé manažerské činnosti v organizaci firmy jsou součástí manažerských funkcí ve firmě. Jsou podstatné také pro kvalitativní fungování těchto činností, které je již ovlivněno osobnostními charakteristikami každého zaměstnance, jeho zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, kompetencemi a postoji vedoucích zaměstnanců. Z tohoto důvodu je učení se akcí důležitou součástí rozvojových a vzdělávacích programů, které jsou určeny pro manažery. Učení se akcí pro manažery by mělo vést k rozvoji jejich kompetencí a kompenzací případných slabých stránek a jejich posílení, případně získání nových znalostí, dovedností a schopností, které se zaměřují na kvalitní výkon manažerských funkcí v organizaci firmy a řešení vzdělávacích cílů ve smyslu personální a nadřazené korporátní strategie firmy. Závěrem je možné uvést, že učení se akcí i další vzdělávací a rozvojové aktivity manažerů ve firmě sledují potřeby managementu ve firmě, které lze rozdělit do několika hlavních oblastí. Konkrétně pak: (Stýblo, 2011, s. 334-337)

- **Sociální dovednosti a jejich rozvoj**, každá organizace firmy existuje v konkrétním externím prostředí, které ovlivňuje podnikatelskou činnost firmy, u vzdělávání a rozvoje manažerů má firma konkrétní očekávání a požadavky, které by měly vést nejenom k rozvoji manažerů, ale také k rozvoji firmy a její organizace, tedy i jednotlivých oddělení firmy. Je nutné se zaměřovat i na jednotlivé úrovni řízení ve firmě a zohlednit také plnění společenských požadavků, požadavků na to, zda jsou manažeři dostatečným způsobem schopni analyzovat sociální závazky i jejich rozvojové závazky k tomu, aby efektivně prezentovali a řídili firmu navenek ve vztahu ke všem zainteresovaným stranám. Manažeři a jejich rozvoj a vzdělávání musí být v souladu s firemní kulturou firmy, ale také hodnotami, misí a vizí firmy i její korporátní strategií. Mělo by také být jasné, že rozvoj a vzdělávání manažerů by mělo vést ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti firmy a vést k vyšší efektivitě a ziskovosti firmy. Zásadní je především rozvoj schopných a efektivních manažerů, kteří podpoří rozvoj organizace dané firmy.
- **Efektivní fungování firmy**, jednotlivá oddělení firmy musí mít kvalitní management a manažery, kteří znají odborné i technické aspekty své

práce, například u výrobních firem, stejně jako výrobní činnosti a poskytování služeb v rámci dané firmy. Manažerům nesmí chybět odpovídající dovednosti, schopnosti a prostředí k rozvoji lidských zdrojů i jednotlivé disponibilní zdroje, které má firma k dispozici pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Pro efektivní fungování firmy potřebují manažeři zdokonalovat své dovednosti, znalosti a schopnosti pro výkon manažerské práce a absentující či slabé stránky řešit a eliminovat. Firmy ve své podnikatelské činnosti vyžadují, aby byly prováděny programy rozvoje managementu, a tímto byly podporovány lidské zdroje a zejména pak talentovaní zaměstnanci ve firmě s potencionálem na manažerské funkce ve firmě.

- **Kvalita práce manažerů firmy**, manažeři ve své činnosti musí být efektivní a k tomuto veden jejich rozvoj a vzdělávání, a také jsou to dovednosti u soft a hard skills, které jsou pro manažery také relevantní. Učení se akcí může zahrnovat a naplňovat také požadavek na technické dovednosti vedoucích zaměstnanců ve firmě, a to s ohledem na jednotlivé úrovně řízení ve firmě, co budou vyžadovat jednotlivé úrovně řízení a jak pro jednotlivé úrovně řízení budou vyžadovány konkrétní znalosti a dovednosti v jednotlivých oblastech, které jsou relevantní pro pracovní činnosti manažera i pro jeho řídicí schopnosti v kontextu vedení pracovního týmu či oddělení firmy. Učení se akcí by mělo být součástí rozvoje managementu firmy, který je navržený k předání relevantních dovedností pro management na jednotlivých úrovních řízení s vyšší kvalitou práce, efektivitou, konkurenceschopností a ziskovostí firmy v daném segmentu trhu.

3.3 Styly řízení

Každá organizace by měla mít správně zvolený styl řízení svých zaměstnanců, neboť řízení má zásadní vliv na výkonnost zaměstnanců. Způsob, jakým manažer či vedoucí pracovník zadává a kontroluje dílčí úkoly, které by měly směřovat ke splnění cílových úkolů daného pracovníka, jakož i cílů stanovených

organizací samotnou, projevovaný zájem o zaměstnance, o jejich nápady, náměty, problémy, podněty na zlepšení apod., může být rozdílný, a je důležité zvolit ten správný styl řízení. Individuální přístup je klíčový, a společnost, která chce být efektivní, výkonná a současně i atraktivní pro své zaměstnance, by měla této oblasti věnovat zvýšenou pozornost.

Mezi standardní styly řízení řadíme autoritativní, demokratický a liberální. Každý styl má své výhody a nevýhody a měl by být volen dle potřeb pro dané zaměstnance.

Autoritativní styl řízení

Typickým znakem pro ten styl řízení je, že vedoucí pracovník shromažďuje téměř veškeré pravomoci i odpovědnost do svých vlastních rukou. Rozhoduje se zcela sám, a to i bez ohledu na názory svých podřízených nebo ostatních spolupracovníků. Takovýto vůdce lidem pouze zadá úkoly, kontroluje postupy a komunikaci mezi členy pracovní skupiny, a následně samostatně rozhodne (Štěpaník, 2010, s. 57).

Demokratický styl řízení

Princip svobody projevu, a to že lidé mohou ovlivnit skutečnosti a události, jenž se jim přímo týkají, jsou základní principy demokracie. Demokratický styl je také někdy označován jako participativní. Pro odlišení od autoritativního stylu je nutné říci, že pro řízení druhých lidí je důležitá participace a delegování na řízení, a s tím jdoucí ruku v ruce rozhodování. Manažer deleguje jak práci, tak i odpovědnost. Velice často přichází na řadu u tohoto stylu řízení diskuze, která směřuje k tomu, že i ostatní osoby jsou zapojeny do rozhodovacího procesu a procesu plánování. Tímto názorným způsobem se podporuje jejich participace (Štěpaník, 2010, s. 58-59).

Liberální styl řízení

Laissez-faire (z francouzštiny nechte dělat) je styl označován jako liberální. Jeho specifika spočívají v tom, že zapojení jednotlivých členů organizace se vyloženě očekává. Chybí zde řízení i delegování. Vedoucí pracovník skupiny do pracovní činnosti nezasahuje, dalo by se říci, že nepřebírá žádnou nebo téměř žádnou iniciativu, a to ani při navrhování sledu činností. Pracovní tým má tedy nemalou volnost, a to hlavně pro naplnění účelu, aby se skupina nebo členové poučili z případných nastalých chyb. Tyto chyby mohou být sice velice nepříjemné, ale i z chyb se člověk může posunout dál. Skutečný liberální styl lze použít tam, kde si je vedoucí pracovník vědom toho, že se na pracovníky může spolehnout, protože ví, že umí být samostatní. Manažer dává svou důvěrou určitou sílu, a poskytuje svobodu jednání v mnoha směrech, ale pro případ potřeby zůstává i nadále k dispozici (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 87).

Praktická část

4. Charakteristika zvolené firmy a současného stavu

Vybraná společnost neudělila souhlas s uvedením svého názvu pro účely zpracování této diplomové práce, jakož ani s detailními specifikacemi o sobě. Autor této práce rozhodnutí zcela akceptuje, a pro účely této práce tak bude předmětná společnost dále označována jako společnost A. Společnost A působí na trhu poskytujícím andragogické vzdělávání, tj. vzdělávání dospělých, a to jak na území České republiky, tak ale také v sousedním Slovensku. Struktura společnosti se skládá ze tří divizí, a to personální agentury, vzdělávání a poradenství a projekty EU. Společnost A klade obrovský důraz na budování obchodních vztahů, a tomu také dlouhodobě odpovídá nastavení jednotlivých operativních strategií, strategických a korporátních cílů. Myšlenka je taková, že v praxi by se to mělo projevovat na kvalitním přístupu k novým zakázkám a novým zákazníkům. Společnost A má bohaté zkušenosti ve vzdělávání dospělých a realizovala řadu vzdělávacích zakázek. V současné době má možnosti k poskytování široké škály vzdělávacích služeb, a to s ohledem na individuální požadavky svých klientů. Samozřejmostí společnosti je flexibilita a efektivita. Hlavním cílem společnosti A je realizace požadavků a potřeb klientů. Vždy je tak nezbytné správné pochopení potřeby a aktuální situace klienta, a následné nastavení řešení klientovi šité na míru s přihlédnutím na jeho potřeby a požadavky. Společnost A nemá v úmyslu v současné době, a ani v budoucnu, poskytovat kompatibilní či shodné služby a produkty, ať už se jedná o trhy regionální nebo celostátní úrovně.

S ohledem k širokému rozptylu poskytovaného servisu společností A se tak praktická část diplomové práce zabývá řízením znalostních pracovníků a znalostí pouze v jedné z divizí, a to konkrétně vzdělávání a poradenství. Tato divize se zabývá realizací vzdělávacích činností společnosti ve vztahu k firemním zákazníkům, jak k těm českým, tak i těch ze Slovenska, a také na základě individuální zahraniční poptávky. Společnost má v oblasti vzdělávání dospělých

dlouhodobou, více než dvacet letou, tradici, a z ní i plynoucí zkušenosti a dovednosti zahrnující všechny formy andragogického vzdělávání. Na základě vlastních zkušeností a znalostí je společnost A schopna zajistit a realizovat vzdělávací aktivity s výbornými lektory, jenž mají nejen odborné teoretické zkušenosti, ale i praktické dovednosti nabitě z jejich letité praxe.

Za dobu působení na našem trhu společnost A uskutečnila desetitisíce školení se zaměřením na hard skills a soft skills. Díky zkušenostem lektorů byly proškoleny tisíce osob, ale i firem odlišných velikostí od těch velkých po menší. Společnost A se dále podílela na kompletaci největších vzdělávacích projektů v ČR a podílela se také na zajištění vzdělání pro větší nadnárodní společnosti, jenž podnikatelsky působí na území naší republiky.

Dále ve společnosti A je zapotřebí zmínit se o zbylých dvou divizích. Jedna z nich, která je nazvaná jako personální agentura, jejímž mottem je „Kdo si zamiluje svou práci, ten vyhraje půl života.“ Řečeno slovy společnosti A, lidé jsou základním kapitálem pro práci, pro jakoukoliv společnost, tudíž společnost A usiluje o společný prospěch jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů.

Společnost A dále také tvrdí, že zaměstnanci, kteří jsou spokojeni v pracovních týmech tvoří až polovinu úspěchu podnikatelské činnosti firem. Další část úspěchu jsou schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti každého jednoho zaměstnance. Hlavním posláním personální divize je zajištění pracovní pozice pro klienty z různých firem. V kolektivu personální agentury jsou personalisté, kteří mají za úkol poradenství a další činnosti, pro hledání vhodných zaměstnanců do svých pracovních týmů. Nedílnou součástí Personální divize je vyjednávání výhodných pracovních podmínek jak pro zaměstnance, tak i pro klienty firmy, které budou vést k jejich spokojenosti.

Společnost A se jakožto partnerská společnost účastní desítek projektů v rámci projektů financovaných z prostředků EU. Tyto programy jsou zaměřeny především na projekty týkající se vzdělávání a školení. Hlavním cílem všech těchto vzdělávacích programů a školení na nichž je partnerství postaveno, tak zahrnuje také spolupráci a rozšiřování přístupů ke vzdělávání s cílem zajistit

speciální sociální péči nebo podporu zaměstnanosti v regionech se zaměřením zejména na znevýhodněné skupiny na trhu práce.

Do rizikových skupin patří invalidní osoby či osoby nad 50 let nebo dlouhodobě nezaměstnané osoby, lidé bez pracovních zkušeností, absolventi škol. Společnost A v mezinárodních projektech přispívá k rozvoji evropských školících osnov, stejně jako k implementaci evropských standardů do českého prostředí a ke sdílení a transferu znalostí a zkušeností stejně jako IT a technologická podpora vzdělávacích a školících projektů.

4.1 Implementace znalostního managementu a nástroje řízení znalostí

Řízení znalostí, resp. strategie řízení znalostí ve společnosti A bude prezentována pro divizi Vzdělávání a poradenství. V roce 2003 společnost A vznikla jako malý projekt několika lektorů, kteří se rozhodli zlepšit trh se vzdělávacími platformami. Hlavními cíli firmy bylo získat první klienty a nastavit funkční byznysový model. Každý z lektorů fungoval víceméně samostatně, pokud bylo potřeba něco komunikovat, jednotliví pracovníci si jednoduše zavolali nebo se potkali v kanceláři. V rámci akvizičních činností bylo potřeba vytvořit unifikovaný dokument, který by potenciálním klientům stručně představil firmu, a následně jim navrhl strukturu kurzů, včetně cenové nabídky. Lektoři tedy vytvořili první prezentaci a excelovou cenovou nabídku, vznikl tak základní informační zdroj, který dlouho fungoval na velmi jednoduchých principech.

Jak organizace rostla a přibývalo klientů, bylo potřeba najmout jednak nové lektory, kteří by se starali o rozrůstající portfolio, tak zaměstnance, kteří by vykonávali nově vznikající funkce. Zakladatelé již nebyli schopni pokrýt všechny potřeby firemního řízení, navíc museli začít prioritizovat jakým aktivitám se budou věnovat respektive kde je největší přidaná hodnota jejich know-how, a jaké činnosti je efektivnější delegovat. Společnost A od začátku stavěla svou strategii na technologiích, ve kterých majitelé viděli přidanou hodnotu oproti konkurenci.

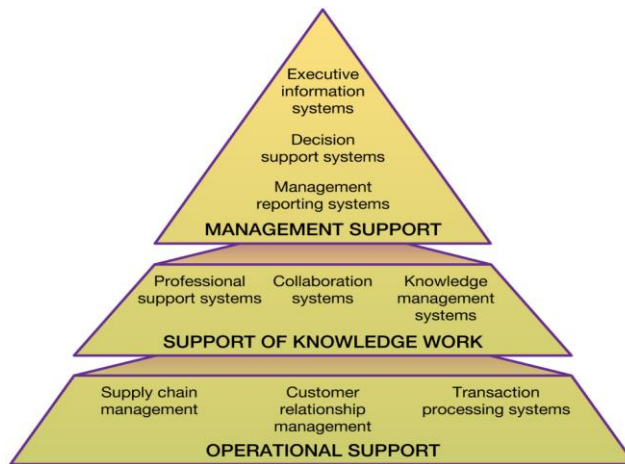
Měli vizi, že papírový zápisník a tužka budou muset být nahrazeni rychlejšími a technologicky náročnějšími řešeními.

Organizace pro uchování, sdílení a řízení znalostí využívá nejen standardních interních dokumentů a formulářů, ale vzhledem k nutnosti aktualizací informací, jakož i tlaku na atraktivnější nástroj, který bude současně umožňovat i interakci mezi nejen znalostními pracovníky, tak postupně vytvořila vlastní nástroje pro řízení znalostí, které efektivně využívá. Mezi tyto nástroje řadí CRM systém, intranet a Idea management.

4.1.1 Interní CRM systém

V roce 2016 se management rozhodl pro in-house vytvoření CRM systému, který by byl schopen významně ulehčit fungování celé firmy, především ji zrychlit. Událo se tak na popud několika lektorů, kteří si stěžovali, že místo akvírování nových klientů tráví většinu svého pracovního dne administrativními úkony malé přidané hodnoty jakými jsou upravování klientských nabídek, převystavování faktů a urgování faktur nesplacených. Vzhledem k tomu, že lektorovo hodnocení je vázáno jen z 20% na jeho obchodní výkonnost, vyhodnotil management, že je situaci nutné okamžitě řešit, protože firma platí vysoce vzdělané jedince s odborným know-how za činnosti, které by mohl vykonávat brigádník. Systém navíc nijak lektory nemotivoval ke změně status quo, neboť jejich variabilní složka tvořila jen minimální část celkového ohodnocení. Stěžování si několika jedinců však naznačovalo, že motivace jednotlivých členů týmu klesá, hrozí tedy potenciální odliv zaměstnanců za lákavějšími nabídkami na pracovním trhu.

Základ CRM systému byl vybudován během šesti měsíců. Vzniklo tak centrální úložiště informací ohledně všech stávajících a potenciálních klientů společnosti A. Následovalo období zpětné vazby, vylepšování a přidávání funkcionalit. Aktuálně je CRM systém rozdělen do několika úrovní a slouží třem uživatelským skupinám, které můžeme rozdělit dle KM (knowledge management) pyramidy zmíněné v teoretické části této práce:



Obrázek 4: Systém managementu řízení znalostí

Zdroj: Encyklopedie Britannica, 2021, v elektronické podobě

1. Management:

V rámci funkce *executive information* systému má management k dispozici 5 různých náhledů na aktuální procesy ve firmě, a to:

1. přehled aktuálně rozpracovaných zakázek
2. přehled potenciálních zakázek
3. pohled na výkonnost jednotlivých lektorů
4. úspěšnost nabídek
5. délku celkového obchodního případu

Informace jsou aktualizovány in real time, což znamená že okamžitě po zadání do systému jsou viditelné pro všechny oprávněné uživatele. Ze všech 5-ti náhledů je možné vygenerovat si příslušné reporty, čímž je splněna funkce *management reporting* systému. Data jsou exportovatelné v několika formátech (excel, word, PDF), takže je jednoduché použít je pro různé účely reportování. Samozřejmostí je historický pohled, systém obsahuje data do roku 2013, která byla manuálně naimportována ze starších dokumentů, a také možnost srovnání jednotlivých období. Management nejčastěji používá měsíční reporty pro informace o aktuálním plnění obchodních plánů, a dále roční reporty, které se

v podstatě shodují s oficiálními finančními výkazy společnosti. Vzhledem k tomu, že jsou manažeři z takto získaných dat schopni vyvozovat důležité závěry pro firmu, splňuje daný systém i poslední manažerskou funkci, a tou je decision support systém.

2. Lektoři

Pro lektory je CRM systém důležitým zdrojem informací zaprvé o klientech, zadruhé o potenciálních klientech a zatřetí o vlastních obchodních aktivitách. Splňuje tedy funkci obecného KM systému. Pro efektivitu systému a jeho použitelnost pro lektory je zásadní činnost samotných lektorů. Pokud pravidelně zadávají informace o klientech a klientských aktivitách, pak mohou využít časosběrnosti dat a analýz své vlastní úspěšnosti, a na základě toho si v rámci sebereflexe upravovat pracovní postupy a snažit se o dosahování lepších obchodních výsledků. Vzhledem k tomu, že po implementaci systému někteří lektoři nevnímali jeho přidanou hodnotu a odmítali pravidelně zadávat požadovaná data, přistoupil management k zahrnutí povinnosti zaznamenávat klientské případy a činnosti do obchodních cílů jednotlivých lektorů. Po období lehkého vzdoru se postupně všichni lektoři naučili se systémem pracovat a dnes ho vnímají jako nástroj, který jim v jejich práci pomáhá a šetří jim čas. Hojně využívaný je z jejich strany i reporting, tedy možnost vyexportovat si přehled o svém portfoliu klientů a obchodních aktivitách, na rozdíl od managementu jsou však jejich uživatelská práva omezená, takže mají přístup pouze ke svým záznamům, nikoli záznamům svých kolegů.

3. Finanční oddělení

Třetí uživatelskou skupinou je finanční oddělení společnosti A, konkrétně přístup finančního manažera a účetních, v tomto případě tedy systém plní funkci operativní. V rámci speciální administrativní části jsou do systému na začátku každého roku implementovány finanční cíle firmy, respektive ekonomické

ukazatele, které je potřeba splnit. Systém monitoruje průběh každého obchodního případu, a to následujícím způsobem:

1. fáze = vytvoření klientské nabídky
2. fáze = akceptace nabídky ze strany klienta
3. fáze = plnění ze strany firmy v podobě dodaných kurzů či jiných vzdělávacích aktivit
4. fáze = fakturace
5. fáze = proplacení faktury

Z pohledu finančního manažera jsou tak získávána cenná data o již zrealizovaných obchodních případech, tedy aktuálním finančním plnění a o tzv. pipeline, tedy případech, které jsou ve fázi plnění, a kde lze tedy očekávat následné finanční plnění, které bude spadat do daného účetního období. Může tak včas odhalit problémy a následně implementovat nápravná opatření ve spolupráci s obchodním oddělením.

V případě účetních přinesl CRM systém obrovskou časovou úsporu propojením s již existujícím účetním systémem. Velká míra automatizace způsobila, že v okamžiku dokončení fáze 3 je ihned generována faktura a zasílána klientovi. Následně je systémem hlídána splatnost a klient je automaticky upozorňován, pokud je splatnost překročena. Účetní mají přístup k jednoduchému přehledu všech splatných faktur a faktur po splatnosti a jsou motivováni k dodržování firmou odsouhlasených pravidel. Nejnovější modul systému je pak schopen u klienta pravidelně kontrolovat, zda není v exekucích či nemá dluhy u státních institucích. V případě problematického klienta je vygenerované upozornění, které je dle nastavení automaticky odesíláno na finanční i obchodní oddělení.

4.1.2 Intranet

V roce 2011 vytvořil tehdejší IT manažer první podobu dnešního intranetu, systému postaveném na stejné technologii jako internet, jehož užívání je ale omezeno na privátní skupinu, v tomto případě zaměstnance společnosti A. Intranet nejprve fungoval na velmi jednoduché bázi a několika dokumentech. Dnes se nicméně jedná o komplexní systém, postavený na několika zásadách:

1. **Intranet je odpovědí na každou otázku.** Toto prohlášení by se na první pohled mohlo zdát jako příliš ambiciózní, ale informace jsou do systému doplňovány v tak vysoké frekvenci, že se realita od této ambice většinou příliš neliší. Každá pracovní pozice zde má k dispozici veškeré informace k vykonávání své činnosti, odkaz na všechny zdroje, které by jí mohly být nějak nápomocné, a seznam kontaktních osob, které v případě nejasností jsou schopny poradit nebo minimálně odkázat na další zdroje nebo osoby.
2. **Intranet zná každého.** Jednou z hlavních funkcí intranetu je propojovat jednotlivé zaměstnance tak, aby fungovali jako kolektiv, ve kterém se jeden na druhého mohou obrátit. Obsahuje profily jednotlivých zaměstnanců včetně kontaktních detailů a stručné charakteristiky, kterou si zaměstnanci píší sami.
3. **Intranet je personalizovaný.** Každý zaměstnanec má přístup k jiným datům, kromě managementu, který má přístup neomezený. Personalizace funguje jako třídění relevantních informací. Při vyhledávání určitého tématu tedy dostane každý zaměstnanec výsledky dle jeho pracovní pozice.

4. **Intranet nabízí diskuzi.** Velmi poptávanou funkcionalitou byla mezi zaměstnanci dlouhou dobu nějaká forma chatu nebo diskusního fóra. Management zvažoval externí dodavatele nebo aplikace, ale nakonec zvolil cestu dobudování chatovacího modulu přímo do firemního intranetu. Zaměstnanci si začali tvořit diskusní skupiny a chat často využívají. Management má zároveň přehled o tématech, které zaměstnance trápí nebo ve kterých by se chtěli zdokonalovat, a může na to adekvátně reagovat příslušnými vzdělávacími aktivitami. Bohužel však implementace tohoto nástroj nebyla efektivně řízena, avšak současně bylo v důsledku analýzy společnosti detekována potřeba pro sdílení nápadů napříč společností. Této oblasti, tj. platformě Idea managementu, se autor práce bude věnovat v další podkapitole.

5. **Intranet ví, co se děje.** Pro mnohé zcela nejzásadnější funkce je každodenní krátké info ohledně dění ve firmě, plánovaných akcích, narozeninách, výročích atd. Představa managementu byla od začátku vytvořit skutečně zaměstnanecký portál, ne oficiální kanál, kde by se muselo komunikovat formálně, a ke kterému by si zaměstnanci udržovali odstup. Lehký komunikační tón provázející všechny segmenty intranetu je důkazem toho, že přání managementu bylo vyslyšeno.

4.1.3 Idea management

Vzhledem ke zkušenostem, které společnost vyhodnotila v rámci zaměstnaneckých průzkumů i pravidelných pohovorů se zaměstnanci, navrhlo personální oddělení zřízení platformy tzv. Idea managementu. Jednalo se, podobně jako v případě intranetu, o možnost sdílet informace, znalosti, zkušenosti, ale oproti intranetu, který se částečně zpřístupnil i zákazníkům, je tento nástroj využíván výlučně zaměstnanci společnosti A. Bylo nutné při implementaci tohoto nástroje využít kapacit IT oddělení, které daný nástroj vytvořilo a postupně zdokonalovalo do současné podoby. Platforma byla zpočátku přijímána poměrně skepticky, a to právě po zkušenosti s některými reakcemi na

ne zcela efektivně využitou funkci intranetu, kdy diskuzní fóra byla přehlcená, nepřehledná a nenesla kýžený výsledek v podobě předávání znalostí.

Personalisté dbají na to, aby zaměstnanci chtěli své znalosti sdílet a obohacovali se tak navzájem, aby si neudržovali své znalosti výlučně pro sebe. Ke sdílení některých zajímavých znalostí, zkušeností a nápadů současně slouží i interní webové stránky organizace A, která na nich rovněž umožňuje sdílení nápadů na zlepšení či zjednodušení, a to jak procesů daného oddělení, tak jakékoliv jiné oblasti a sféry v organizaci. Nápady jsou zaznamenávány jednotlivými zaměstnanci s uvedením jejich jména, či anonymně, a zároveň je umožněno na dané příspěvky i reagovat napříč společnostmi, a tím přispět k rozvíjení dané myšlenky, nápadu či jen podnětu. Část zaměstnanců totiž má „pouze“ podnět, ale nemá pro něj vůbec řešení, či řešení nemusí být jednoznačné a autor příspěvku poskytuje spektrum možností, které ho s danou problematikou napadla, a ostatní účastníci tak mohou např. i o daných variantách hlasovat. Tato platforma pro sdílení nápadů, inovací a znalostí byla jasným signálem pro znalostní pracovníky, ale nejen je, že daná organizace má zájem na sdílení a podporu vůbec, nových nápadů či rozpracování některých stávajících. V některých situacích pak byl následně i sestaven projektový tým, který danou oblast rozpracoval, a byť ne všechny projekty byly nakonec připuštěny vedením společnosti do své implementační fáze, tak řada z nich ano, a dnes jsou nedílnou součástí řádně fungující a rozvíjející se moderní firmy. Míra důvěry, která takto byla zaměstnancům poskytnuta se setkala zpočátku s mírnou nedůvěrou na straně zaměstnanců a současně i vedení společnosti si nebylo jisté tímto řešením navrhnutým personálním oddělením, nicméně po prvotním našlapování a opatrným zkoušením sdílení zkušeností, znalostí a nápadů a prvních reakcí dalších zaměstnanců a hmatatelným výsledkem v podobě zrealizovaných projektů, se obavy zcela rozpustily a jak zaměstnanci, tak i vedení společnosti, včetně vedoucích pracovníků, vnímá tuto iniciativu jako velmi přínosnou a podporující v rozvoji zaměstnanců. Současně je ale potřeba dodat i to, že tato platforma přinesla nejen pozitivní výsledky v podobě zájmu zaměstnanců sdílet své znalosti a realizace zajímavých námětů, ale současně i dočasné náklady pro organizaci, a bylo nutné zapracovat i na vynaložení vyšších nákladů na

vzdělávání, resp. rozvoji obecně, zaměstnanců, kteří měli nově možnost zapojit se do zajímavých projektů, ale např. některá z jejich měkkých dovedností nebyla na úrovni, aby se cítili zcela komfortně a pro častou práci s dalšími lidmi z jiných oddělení, na kterou daný zaměstnanec nebyl dříve zvyklý, byla naprosto klíčová. Dočasně zvýšené náklady na vzdělávání tak byly zpočátku se spuštěním této iniciativy pro vedení společnosti, ale i samotné personální oddělení, poněkud překvapivé, ale tím, jaký obrovský dlouhodobý, a hlavně i trvalý, přínos daná platforma pro organizaci měla, vedení společnosti při plánování investic pro další rok/y již tuto kapitolu finančních plánů navýšilo.

4.1.4 Identifikace znalostního pracovníka

V rámci firemního fungování znalostního managementu jsme byli schopni identifikovat dva typy znalostních pracovníků:

Lektor

Lektoři jsou pro firmu A jádrem obchodního modelu. Jsou nositelé oborového know-how, musejí se neustále vzdělávat a v rámci svého oboru prokazovat ty nejvyšší znalosti. Zároveň musí vykonávat obchodní činnost v podobě získávání nových zákazníků nebo rozšiřování služeb zákazníkům stávajícím. K tomu jim dobře slouží přímý kontakt se zákazníky, díky kterému mají přesné informace o zákaznických potřebách, o aktuální cenové hladině služeb, které firma nabízí v porovnání s konkurencí, a také o všem, co jejich zákazníky trápí, a co by tedy společnost A měla v rámci svého fungování zlepšit.

Lektor je osoba, která díky vynikající klientské znalosti může významně přispívat k firemním inovacím – přichází totiž s konkrétními problémy a požadavky klientů a snaží se jim vymyslet individuální, tedy něčím jiné či nové řešení. Právě klientské ale i obchodní znalosti je zcela zásadní předávat v rámci lektorského týmu i celé firmy. Společnost A pořádá každý týden lektorské porady a každý měsíc celofiremní setkání, kterého se zúčastní i nejvyšší management.

Týdenní porady fungují jako ideální kanál na výměnu informací mezi lektory a platforma pro prezentování úskalí v rámci klientských vztahů. Edukativní roli na sebe berou především seniorní lektori, kteří na základě pracovních zkušeností a hlubokých znalostí oboru i lidí jsou schopni asistovat mladším kolegům a pomoci jim s jejich rozvojem.

IT pracovník

Zcela odlišnou roli hrají pracovníci z oddělení IT, tj. programátoři, správce sítí a weboví architekti. Na rozdíl od lektorů, kteří fungují primárně v interakci s externími klienty, kteří jsou jejich zákazníky, IT pracovníci servisují firmu zevnitř, mají tzv. interní zákazníky. Jejich know-how přispívá k zlepšení interních procesů a efektivity. Starají se nejen o každodenní bezproblémový chod všech firemních technologií (typicky správce sítí), ale také o dlouhodobý rozvoj a zlepšování jednotlivých platforem případně vývojem nových (programátoři). Specifickou funkci sehraává webový architekt, který při každém novém projektu evaluuje, zda a jakým způsobem zapojit stávající řešení, jak jednotlivé systémy propojit, tak aby byly funkční a pro uživatele co nejpřívětivější.

U IT profesí je zcela zásadní neustálé vzdělávání, protože technologický vývoj je i díky otevřenosti většiny programovacích jazyků velmi progresivní. Typická je úzká spolupráce mezi programátory, a to nejen v kontextu volby správných řešení v rámci jednotlivých projektů, ale také na úrovni vzájemné korekce prostřednictvím kontroly kódu. Diskusní fóra bývají pro tyto pracovníky ideálním komunikačním kanálem, protože řada z nich funguje spíše na introvertní bázi a komunikace prostřednictvím technologií je tedy pro ně praktickou volbou. V rámci intranetu má IT oddělení zařízené své virtuální učebny, které jsou označeny dle jednotlivých projektů, na kterých týmy právě pracují. Dobře zde funguje chatovací funkce a také speciální modul vkládání a uzavírání činností, který funguje jako praktický přehled konkrétních programovacích činností.

4.1.5 Identifikace klíčových znalostí uvnitř firmy a práce s nimi

V rámci společnosti A byly identifikované tyto dva typy klíčových znalostí:

1. Zákaznické znalosti
2. Technologické znalosti

Mezi zákaznické znalosti patří především znalost obecných potřeb zákazníků v oblasti vzdělávání, včetně nejvíce poptávaných témat a specifických problémových aspektů. Dále pak znalost zákaznického očekávání s ohledem na konkrétní realizace kurzů, hladiny odbornosti a rozsahu. Důležité je také dobré povědomí o cenách na trhu a o vnímání kvality společnosti A v porovnání s konkurencí. Následují obecné znalosti o vztazích se zákazníky a obchodní dovednosti.

V rámci technologických znalostí si společnost zakládá především na znalosti interních aplikací a systémů, které jsou určeny jak pro práci směrem do firmy, tak pro plnění zákaznických objednávek tedy dodávání kurzů. Pro zajištění kontinuální inovace je pak neméně důležitá znalost dalších systémů relevantních pro sdílení informací, zaznamenávání dat o zákaznících nebo obecně aplikací a systémů, které usnadňují přenos informací ve firmě či zvyšují efektivitu zaměstnanců, typicky softwaru pro projektový management.

Jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách společnost A operuje se třemi základními informačními platformami, a tím je intranet, Idea management a CRM systém. Zákaznické znalosti jsou předávány především prostřednictvím CRM systému. Vzhledem k několikaleté kontinuální činnosti zadávání zákaznických dat nyní CRM disponuje zhruba 24 000 kontaktními údaji firem, což je samo o sobě dobré zmapování potenciálu na trhu vzdělávání. Každý uživatel CRM systému s dostatečným oprávněním tedy může čerpat tržní znalosti právě zde. Pro akvizici praktických znalostí z oblasti obchodních aktivit a celkové strategie firmy jsou pak určeny specializované diskuzní kanály v rámci intranetu. Cenné jsou především komentáře jednotlivých lektorů s příklady konkrétních zkušeností s konkrétními klienty.

Technologické znalosti jsou sdíleny primárně prostřednictvím intranetu a virtuálních učeben zřízených pro specifickou interní potřebu v rámci jednotlivých projektů. Mimo virtuálních učeben existuje několik diskuzních vláken, která jsou však pomalu opouštěna. Tok technologických znalostí směrem z IT týmu do ostatních týmů v rámci společnosti jsou realizovány především interními dokumenty, respektive manuály k jednotlivým systémům, které jsou uloženy na intranetu.

Pro sdílení znalostí, zkušeností, informací výlučně mezi zaměstnanci společnosti A je využívána platforma Idea managementu, která současně plní úlohu pro sdílení nápadů, návrhů na zlepšení apod. Jedná se o moderní nástroj, který současně umožňuje interakci mezi jednotlivými zaměstnanci.

4.1.6 Praktické předávání znalostí uvnitř firmy

S růstem firmy narůstala potřeba nejen nějakým způsobem ukládat informace, které jsou pak dosažitelné jednotlivými zaměstnanci, ale také vytvořit systém předávání těchto informací nezávisle na centrálním datovém úložišti. Pokud zvolíme metodiku SECI modelu, pak si můžeme jednotlivé interní předávací procesy popsat následovně:

1. **Kombinace**, tedy přenos explicitní znalosti na explicitní. Společnost A shromáždila za svoji historii stovky dokumentů popisujících konkrétní postupy a procedury. Příkladem může být popis procesu vyúčtování drobných výdajů, žádost o přidělení nového notebooku nebo detailní návod na vytváření clientských nabídek či prezentací.

2. **Internalizace**, tedy přenos explicitních informací na tacitní. V tomto případě můžeme použít opět situaci, kdy se nový lektor zaučuje pod vedením služebně

staršího lektora, tentokrát však použijeme příklad seniornějšího lektora, který právě nastoupil do společnosti A. Ten již disponuje určitou pracovní zkušeností a má tedy již osvojené obchodní praktiky, které doposud používal. Vzhledem k jiné obchodní strategii a kultuře firmy však svoje zažité postupy musí určitým způsobem upravit. Byl tedy například zvyklý, že v předchozím zaměstnání plnila řadu administrativních úkonů najatá brigádnice. Společnost A sice nabízí technologicky vyspělý CRM systém, je však potřeba se s ním nejprve naučit pracovat. Nový lektor má k dispozici manuál nového systému, aby však mohl začít co nejdříve fungovat co nejefektivněji, je pro něj zásadní pochopit, jaké činnosti a aktivity v rámci CRM systému jsou pro jeho práci podstatné a jaké nikoli. A také zjistit metodu nejefektivnější práce se systémem. Manuál mu tedy slouží jako objektivní nástroj, který si však musí přizpůsobit svému vlastnímu vnitřnímu fungování.

3. **Socializace**, tedy přenos tacitních informací na tacitní. V tomto případě jde o předávání těžko uchopitelných znalostí z jednoho jedince na druhého. Typickým příkladem je zaučování nového lektora, obzvláště pokud se jedná o juniorního lektora, který nemá ještě mnoho pracovních a životních zkušeností. Takovému novému zaměstnanci je přidělen tzv. mentor v podobě seniorního lektora. Mentor se o svého chráněnce stará první měsíc intenzivně, v těch následujících pak funguje ad hoc, tedy juniorní lektor musí být sám schopen požádat si o radu nebo asistenci. Tacitní informace jsou zpravidla dvojího druhu:

- I. Interpersonální tacitní informace: Seniorní lektor vysvětluje juniornímu hierarchii ve firmě, seznamuje ho s jednotlivými zaměstnanci a vysvětluje mu, kdo je pro vykonávání jeho pracovní pozice důležitý, koho je potřeba mít tzv. na své straně. Zásadní pro předávání jsou konkrétní situace, kdy junior může pozorovat komunikaci seniora s ostatními zaměstnanci, např. s vedoucí fakturantkou. Pro dosahování určitých cílů jsou

potřeba vynikající komunikační schopnosti, které se jen těžko explicitně popisují. Přesto jsou nepostradatelné pro to, aby se nový lektor začlenil do kolektivu, a aby mu ostatní kolegové v jeho práci svým přístupem pomáhali a zrychlovali ji.

- II. Obchodní tacitní informace: Společnost A vytvořila pro nové lektory plán schůzek s obchodními partnery, které absolvují společně se seniorním lektorem. Kromě kontroly nad obchodními vztahy je tímto způsobem, předáváno firemní know-how. Společnost A si zakládá na inovativním přístupu založeném na technologickém řešení. V tomto stylu je také s klientem komunikováno. Je zdůrazňována vysoká odbornost lektorů a progresivnost nabízených řešení. Zároveň je dodržován přesný obchodní postup, který by měl zaručit co nejvyšší počet úspěšně zobchodovaných klientů. Při vzorových obchodních jednáních juniorní lektor pozoruje implementaci teoretických pouček do praxe. Vnímá, jakým způsobem senior komunikuje s klientem, kdy je v submisivní a kdy v dominantní roli, a jak se od obecného rozhovoru dostává ke konkrétním obrysům obchodního případu.

4. **Externalizace**, tedy přenos tacitních informací na explicitní. Příkladem může být výše zmíněný dokument, popisující obchodní postup, avšak v jeho sdílené podobě, která se nachází na intranetu, a je obohacena o komentáře jednotlivých lektorů. Tento dokument je asi nejbližší snaze nějakým způsobem popsat nepopsatelné. Především komentáře jednotlivých lektorů v podobě rad a doporučení, jak přesně určitých kroků dosáhnout, jsou explicitnímu popisu tacitní informace nejbližší.

5. Lidské zdroje z hlediska managementu znalostí

Důležitost správného využití a práce se znalostmi si společnost A uvědomuje a personalisté se snaží při výběrových řízeních cílit, dle typu obsazované pozice, mj. i na znalostní pracovníky. Konkurenční výhoda a dlouhodobý přínos těchto pracovníků pro společnost je i průběžně připomínán ze strany personálního oddělení manažerům dané společnosti, neboť při denní operativě může dojít k upozadění této důležité oblasti, na kterou vedení společnosti vynakládá nemalé finanční prostředky. Současně si jak vedení společnosti, tak i personální oddělení uvědomuje finanční nákladnost výběrového řízení, jakož i vzdělávacích aktivit. V okamžiku, kdy takto kvalifikovaný zaměstnanec společnost opouští, kromě dalších aspektů tak dochází k nenaplnění očekávané „investice“, protože zaměstnanec mj. své zkušenosti, talent, znalosti – obohacené i např. v rámci absolvovaných školeních, účastí na projektech apod. ve společnosti A, bude uplatňovat u jiného zaměstnavatele. Procesy pro získávání pracovníků, rozvoj, vzdělávání či plánování pracovní kariéry má společnost A popsané a nastavené v interních směrnicích, se kterými jsou seznamováni všichni zaměstnanci. Vedoucí pracovníci a manažeři navíc prochází interním tréninkem tak, aby byli schopni efektivně vést např. hodnotící pohovory a celkově aby lépe chápali svou úlohu jako vedoucího pracovníka, který řídí znalostní pracovníky.

Vedení společnosti současně zastává názor, že spadá do kategorie znalostní organizace se silnou zákaznickou orientací, kdy zákazníci určují i trendy a upravují nabídku vzdělávacích aktivit společnosti A podle aktuálních zákaznických požadavků. Změna chování společnosti A z orientace z reaktivní, na proaktivní, byla v minulosti průlomová, a i personální oddělení vzpomíná na tento změnový proces jako na komplikovaný, ale důležitý. Nastavení všech důležitých procesů a zapojení zaměstnanců do správného chápání orientace společnosti a naplňování cílů a strategie, bylo rovněž neodmyslitelnou součástí kvalitní personální a manažerské práce. Vzdělávání manažerů, resp. obecně vedoucích pracovníků, je ve společnosti A jednou z priorit, protože správné řízení zaměstnanců a pochopení individuálních potřeb znalostních pracovníků,

je důležité pro udržení míry fluktuace na co nejnižším procentu. Současně i finanční ohodnocení sehrává svou roli, ale kvalitní manažerská práce může mít dlouhodobý efekt pro správné uspokojení potřeb zaměstnance, kterého si organizace chce udržet pro své klíčové projekty, jakož i dennodenní práci.

Personalisté tak nyní čelí problému se zvýšenou mírou odchodu pracovníků z dané divize, a přestože společnost A iniciuje aktivity pro rozvoj sdílení znalostí, jak je popsáno v následujících stránkách zabývajících se zejména tzv. Idea managementem, soustavně pracuje se svými znalostními pracovníky, tak i s manažery, kteří tyto pracovníky řídí, neumí správně rozklíčovat důvod těchto fluktuací. Odchozí zaměstnanci nejsou zcela otevření, neboť jako důvod odchodu často uvádí obligátní lepší finanční nabídku u jiného zaměstnavatele. Při bližším osobním rozhovoru zpravidla nejsou zaměstnanci více sdílní, a pokud ano, pak s těmito daty nemůže personální oddělení plnohodnotně pracovat, neboť se nejedná o písemně podložená fakta, ale o neformální sdělení daných pracovníků. Takto deklarovaná neformální stanoviska nelze dále ani konstruktivně diskutovat s vedením společnosti.

6. Metodologie

Praktická část práce má za cíl zhodnotit stávající podobu řízení znalostních pracovníků ve zkoumané společnosti a popis nástrojů k uchování znalostí v organizaci. Ze zjištěných výsledků bude moci autor práce následně navrhnout případnou úpravu tak, aby lépe vyhovovala potřebám zkoumané společnosti, a to z obou pólů, tj. jak z pohledu zaměstnanců, tak i společnosti samotné. Zkoumanou skupinu bude zaujímat divize vzdělávání a poradenství společnosti, neboť v této divizi je patrná zvýšená fluktuace zaměstnanců v uplynulých pěti letech. Na hloubkovou analýzu efektivitu procesu práce se znalostmi a řízení pracovníků nemá personální oddělení dostatečnou časovou i personální kapacitu, a je proto možné, že by i autor práce mohl přispět k zastavení, či alespoň zpomalení deletrvajícího problému opakovaných odchodů zaměstnanců ze společnosti, popř. i zefektivnit nastavený proces a poskytnout případná další doporučení.

6.1 Stanovení výzkumné otázky

Na začátku celého výzkumného šetření byly autorem práce stanoveny výzkumné otázky, přičemž jejich zodpovězení by mělo vést ke splnění cíle:

1. Jsou stávající metody řízení znalostních pracovníků ze strany manažerů dostačující?
2. Jsou stávající metody řízení rozvoje a vzdělávání znalostních pracovníků dostačující?
3. Jsou stávající nástroje k uchování znalostí v organizaci dostačující?

6.2 Volba výzkumné metody

Autor se rozhodl pro splnění určeného cíle použít kvalitativní výzkumnou metodu. Dle Hendla (2005, s. 49 – 52) neexistuje výlučně jedna cesta pro zpracování kvalitativního výzkumu. Za kvalitativní výzkum lze podle Hendlova názoru označit takový, při kterém nedosáhneme výsledků výlučně pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace. Autor výzkumu si obvykle na jeho začátku vybírá téma, a současně určí i základní výzkumné otázky s tím, že tyto mohou být v průběhu výzkumu i dle individuální potřeby doplňovány. Úkolem výzkumníka je v průběhu výzkumu vyhledat a analyzovat jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek. Současně je nutno poukázat na skutečnost, že samotný sběr dat a jejich následná analýza probíhá po delší časový úsek. Hendl ve výčtu metod kvalitativního výzkumu uvádí například pozorování, texty a dokumenty, interview, audio- a videozáznamy. Hlavním nástrojem pro získávání dat je výzkumník sám který si zpravidla přepisuje poznámky z terénu, kdy čerpá informace z pozorování, rozhovorů, úředních dokumentů, poznámek, komentářů apod.

Podle Hendla (2005, s. 132) je výhodou podrobení analýzy dokumentů jejich pestrost, neboť mohou umožnit přístup k informacím, které by se jiným způsobem získaly obtížně. Využití pouze omezeného zdroje informací by tak mohlo způsobit neúplnost či zkreslení dat. Mezi další výhodou lze zařadit i minimalizace zkreslení dat, které může vzniknout při realizaci pozorování, rozhovorů, testování a měření. Důraz je třeba klást na vhodný výběr dokumentů, které hodláme analýze podrobit.

Kombinace různorodých metod, různých zkoumaných skupin a osob, různých časových okolností apod., které se uplatní při zkoumání určitého jevu, se nazývá triangulace (Hendl, 2005, s. 147-149). Triangulaci tak lze chápat jako vzájemnou validizaci různých metod. Právě triangulací, tj. využitím různorodých zdrojů informací, lze zvýšit důvěryhodnost výsledků výzkumu, která je pro celkový výstup výzkumu důležitá. Validitou dat podle Babbie (2007, s. 146) obecně rozumíme to, že opravdu zkoumáme tu oblast, kterou jsme zamýšleli.

Data pro výzkum předmětné diplomové práce byla získána kombinací následujících metod:

1. Metoda pozorování: na základě této metody bylo zjišťováno, jak respondenti jednají na denní bázi při sdílení znalostí a využívání nástrojů pro toto jednání napříč společnostmi.
2. Metoda studia interní dokumentace, systémů a směrnic společnosti A, zejména pak intranetu společnosti, CMR systému a Idea managementu, které jsou mj. i nástroji pro sdílení znalostí
3. Metoda dotazníkového šetření.

6.3 Realizace výzkumu

V rámci přípravné fáze autor práce nejprve určil cíl praktické části a definoval vědecké otázky ke splnění tohoto cíle. Na základě stanovených pracovních vědeckých otázek nejprve provedl výzkumnou metodu, která vedla k jejich ověření. V rámci této metody autor práce vybral jako výzkumný nástroj dotazník, který byl na základě těchto vědeckých otázek autorem sestaven.

Výzkum byl realizován v průběhu období duben až srpen 2021, přičemž v průběhu měsíců duben až červen 2021 byla realizována analýza vnitropodnikové dokumentace a interních systémů, resp. nástrojů pro sdílení znalostí, a výstupy byly shrnuty v kapitole 4 a 5 praktické části této diplomové práce. V období méně náročného pracovního provozu, tj. červenec až srpen 2021, bylo provedeno dotazníkové šetření a část pozorování. Ve spolupráci s personálním oddělením společnosti, které mj. zodpovídá a kompletně zastřešuje agendu znalostního managementu, mohlo dojít k oslovení zaměstnanců, kteří do společnosti nastoupili v uplynulých 60 měsících. Zaměstnanci byli nejdříve osloveni ze strany personálního oddělení společnosti a následně již autorem

práce. Všichni účastníci vyslovili svůj souhlas s poskytnutím vyplněného dotazníku pro účel zpracování diplomové práce za podmínky, že jejich konkrétní jména nebudou v práci použita.

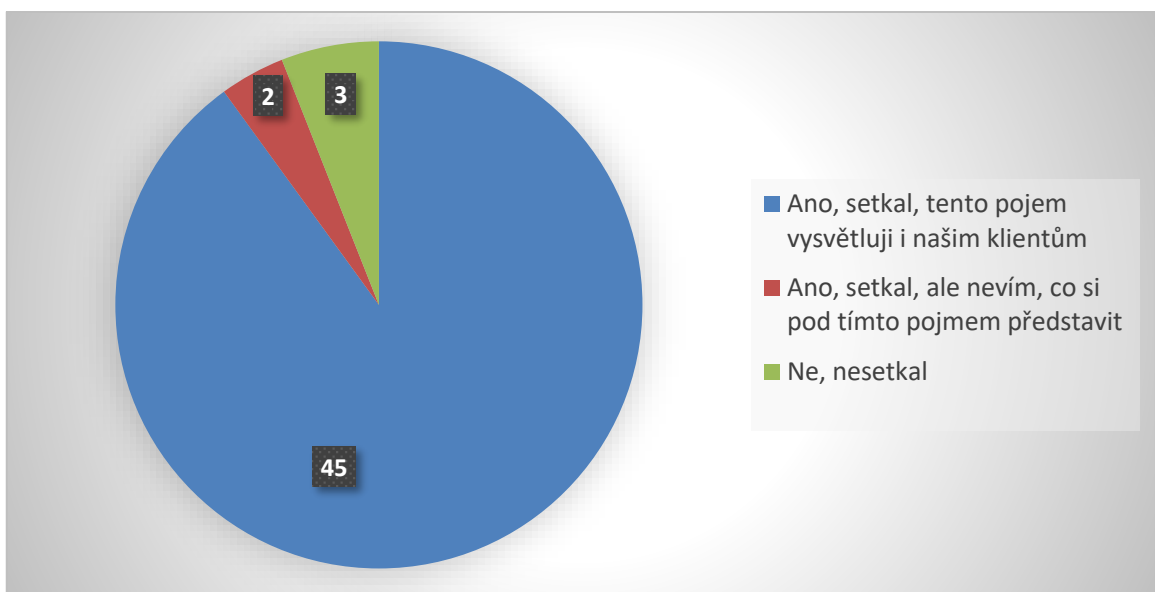
Dotazníky (celkový počet činil 50) byly distribuovány osobně ve společnosti A zaměstnancům, přičemž následný sběr dat probíhal v období od 1.8.2021 do 10.8.2021 osobně v předmětné společnosti. Autor práce obdržel všechny distribuované dotazníky, jejich návratnost tak činí 100 %.

K vyhodnocení dotazníků byly využity základní matematicko-statistické operace, tj. došlo k sečtení četnosti shodných odpovědí. Výsledky byly s ohledem k lepší přehlednosti současně zaznamenány do grafické podoby. Výsledky byly poté okomentovány autorem práce a na základě ověření vědeckých otázek autor určil, zda splnil stanovený cíl či nikoliv.

7. Výsledky výzkumného šetření

Dotazníky byly realizovány za splnění shora uvedených podmínek, přičemž položky stanoveného dotazníku byly vyhodnoceny v takovém pořadí, jak následovaly za sebou dané otázky.

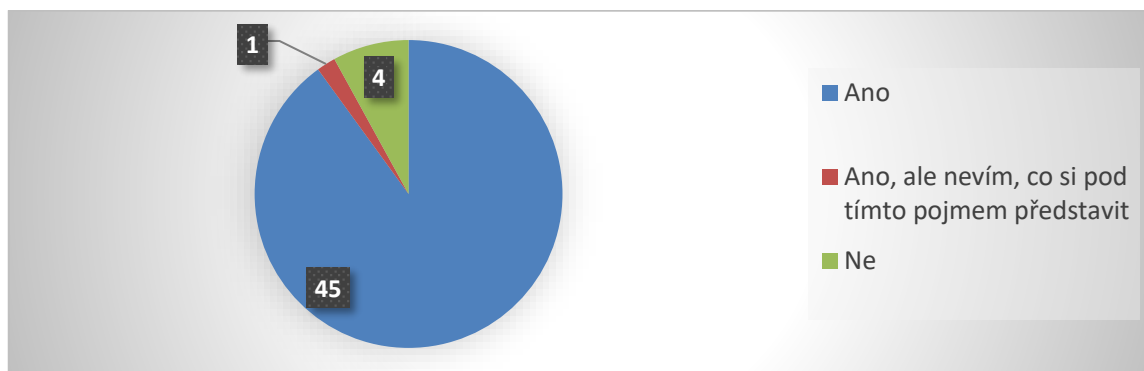
1. Setkal jste se s pojmem znalostní společnost nebo znalostní management?



Graf č.1 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

45 respondentů z celkových 50 se setkalo s klíčovým pojmem znalostní společnost či znalostní management. 2 respondenti uvedli, že se s tímto pojmem setkali, avšak jeho obsah neumí správně vysvětlit, a 3 respondenti se s tímto pojmem dokonce vůbec neseťkali.

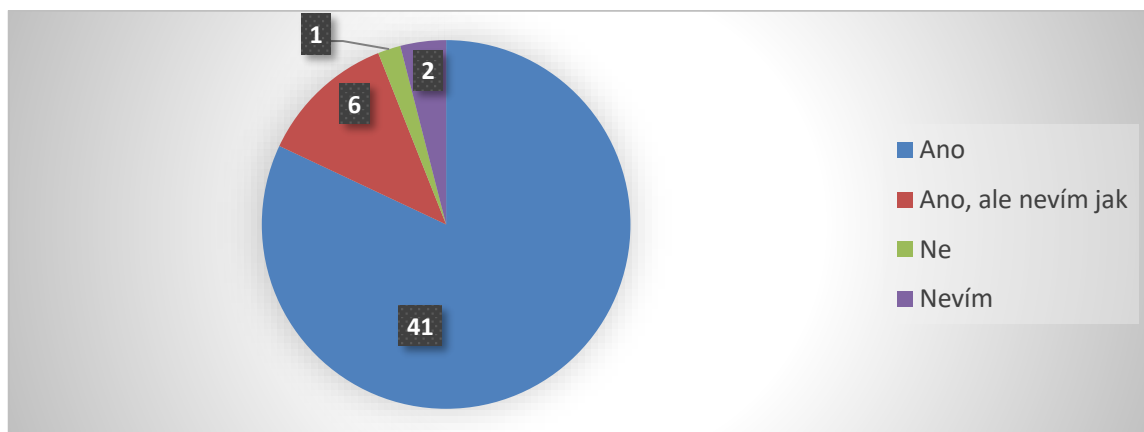
2. Znáte přínosy pro zavedení znalostního managementu v organizaci?



Graf č.2 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Drtivá většina, 45 respondentů, zná přínosy pro zavedení znalostního managementu v organizaci, přičemž 1 neumí tento přínos vysvětlit a 4 respondenti přínos neznají vůbec.

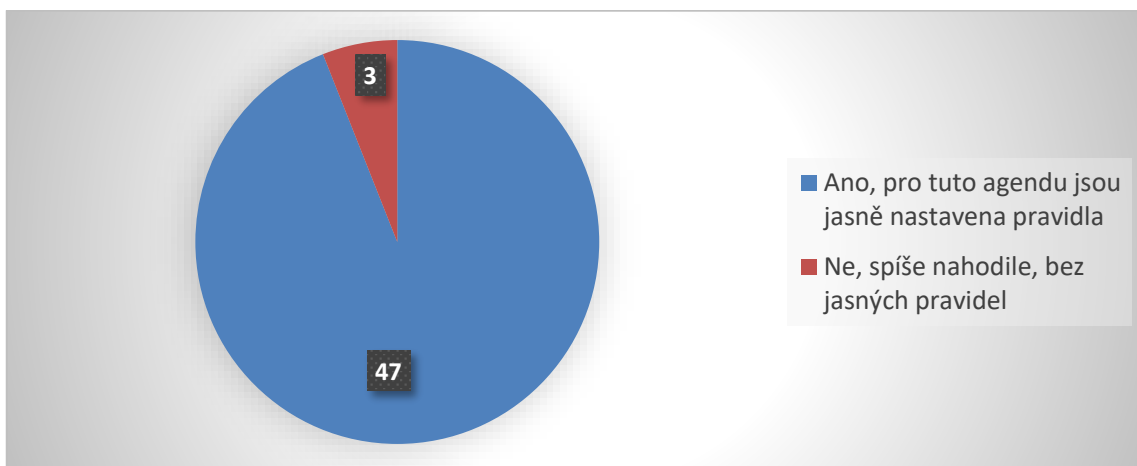
3. Pracuje management, popř. personální oddělení Vaší společnosti se znalostními pracovníky?



Graf č.3 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Většina z oslovených respondentů, celkem 41, uvádí, že personální oddělení pracuje se znalostními pracovníky, přičemž dalších 6 zastává obdobný názor, avšak s tím rozdílem, že nezná způsoby této práce personalistů, 1 respondent odmítl, že by personální oddělení se znalostními pracovníky pracovalo a 2 respondenti se k uvedené otázce neumí vyjádřit.

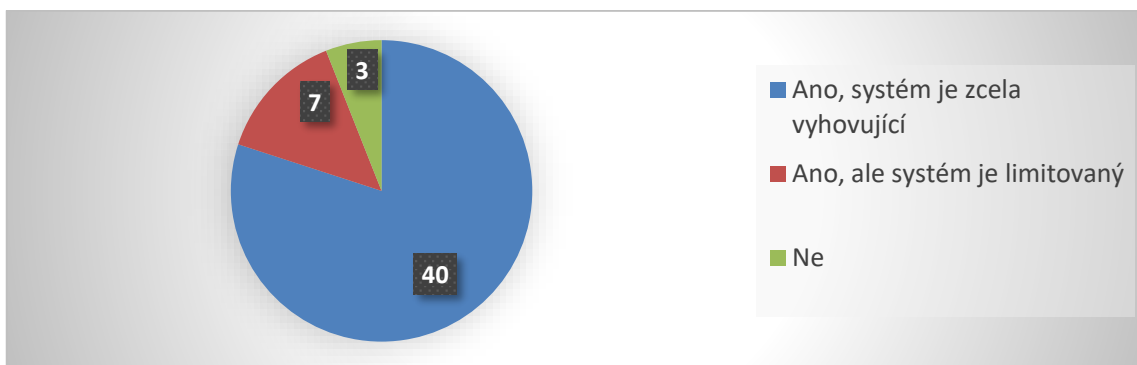
4. Pracuje Vaše společnost se znalostními pracovníky systematicky?



Graf č.4 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Pouze 3 pracovníci uvedli, že organizace se znalostními pracovníky pracuje spíše nahodile, drtivá většina, 47 respondentů zastává opačný názor a uvedlo, že pro tuto agendu jsou nastavena jasná pravidla.

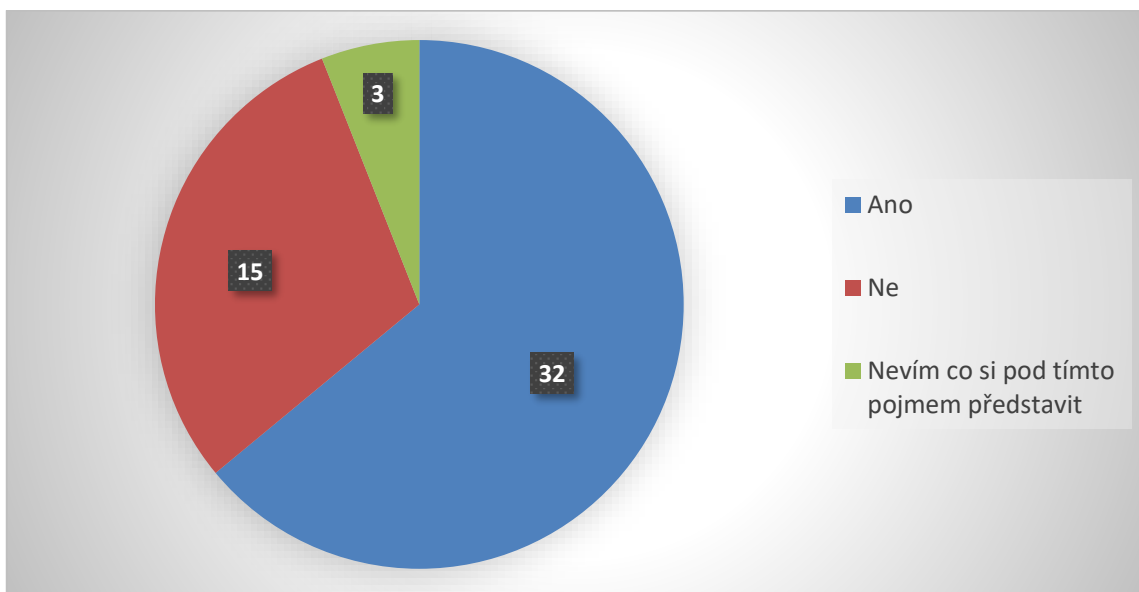
5. Zajišťuje Vaše společnost znalostním pracovníkům vzdělávání dle individuálních potřeb zaměstnanců?



Graf č.5 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Nejvíce respondentů, 40, se shoduje, že společnost zajišťuje znalostním pracovníkům vzdělávání na základě jejich individuálních potřeb. 7 respondentů uvedlo rovněž souhlasnou odpověď, avšak zajišťovaný systém je limitovaný. 3 respondenti princip zajišťování vzdělávání dle individuálních potřeb zcela vyloučilo.

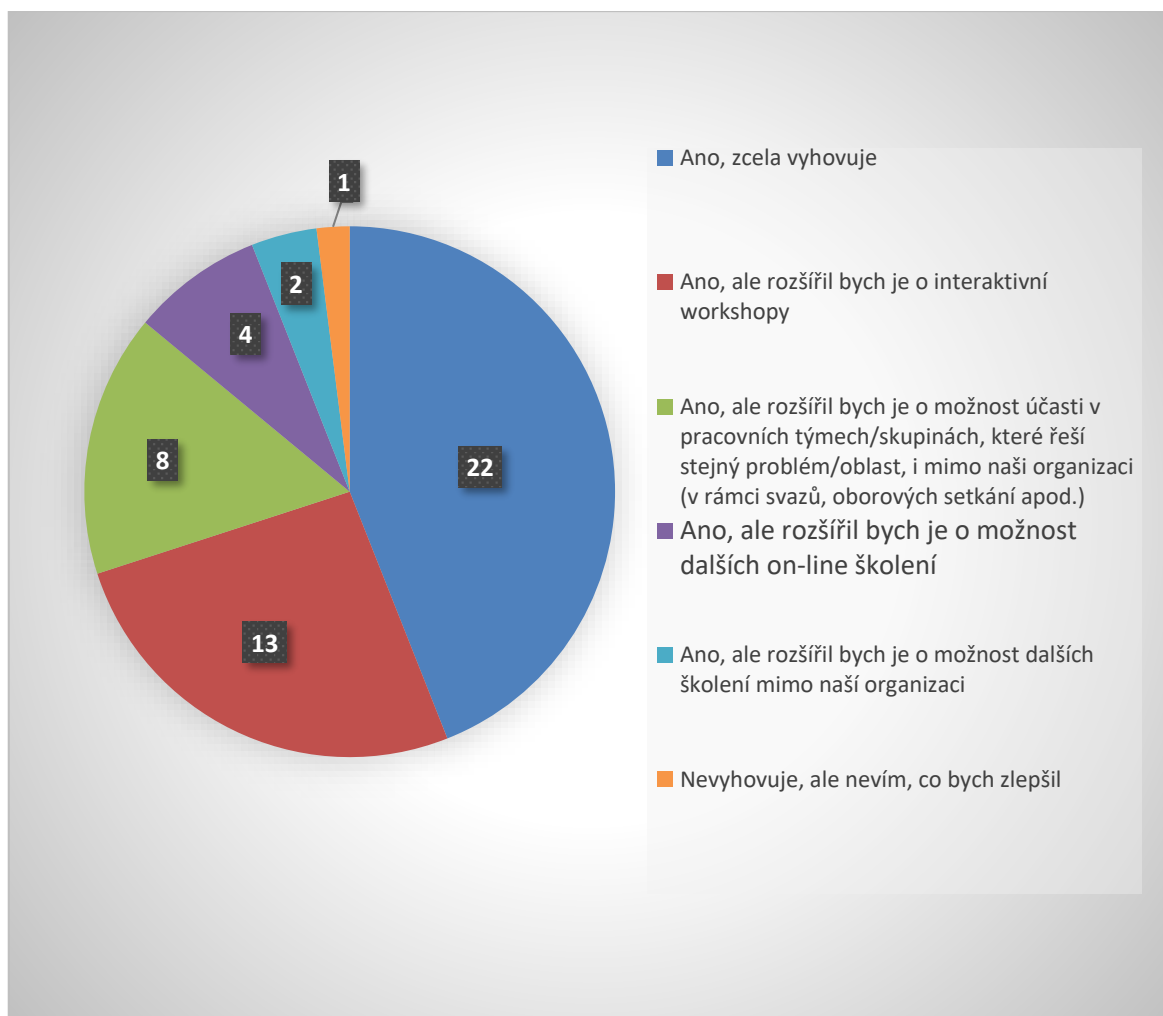
6. Myslíte si, že jste znalostním pracovníkem?



Graf č.6 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Celkem 3 respondenti vůbec neví, co si pod pojmem znalostního pracovníka představit, 32 respondentů se řadí do kategorie znalostních pracovníků, a zbývajících 15 respondentů se neřadí do této kategorie.

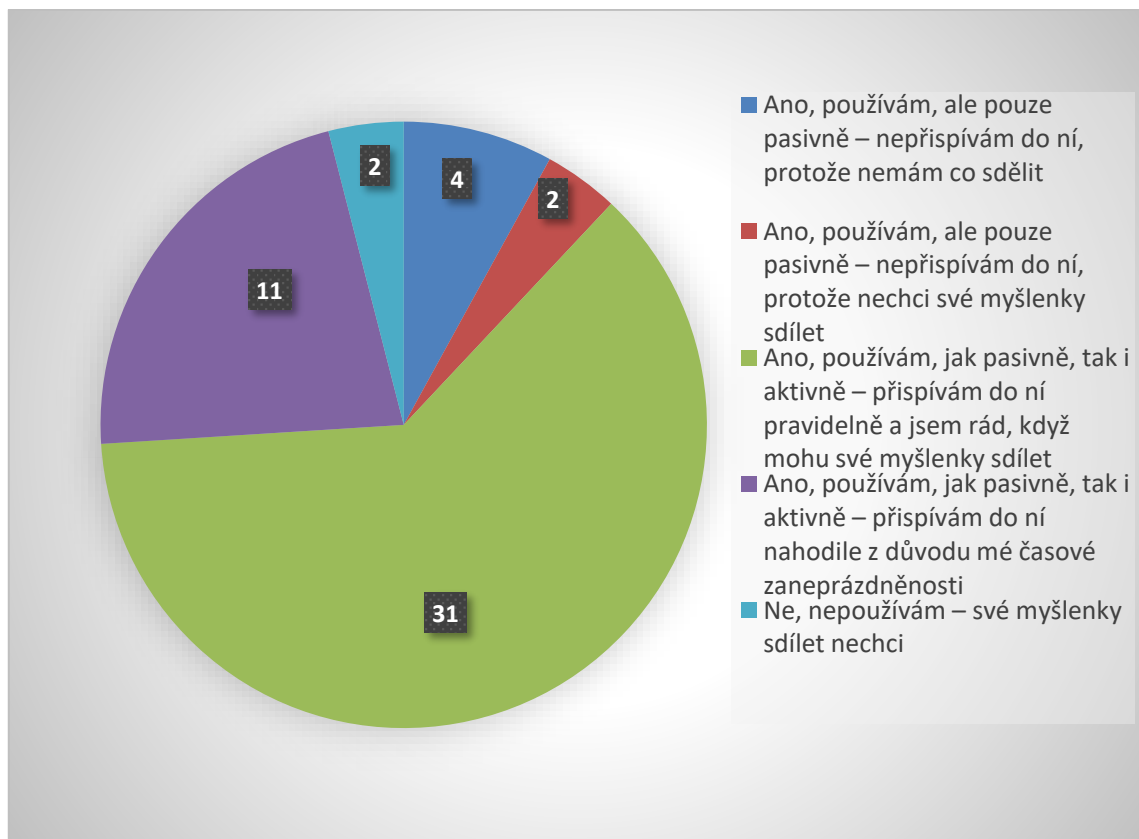
7. Bez ohledu na to, zda nejste znalostním pracovníkem, jaké tvrzení Vás nejvíc vystihuje při hodnocení spektra nabízených vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti?



Graf č.7 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Největší počet z dotázaných, celkem 22 respondentů uvádí, že spektrum vzdělávacích aktivit je zcela vyhovující. Další poměrně velký celek 13 dotazovaných preferuje rozšíření o interaktivní workshopy. 8 respondentů by uvítalo možnost účasti v pracovních skupinách, jež řeší stejnou problémovou oblast. Rozšíření on-line školení se zamlouvá čtyřem dotázaným. 2 respondenti by stáli o možnost rozšíření spektra vzdělávacích aktivit o možnost dalších školení mimo organizaci. V jednom případě spektrum nevyhovuje, ale dotyčný neví, co by případně zlepšil.

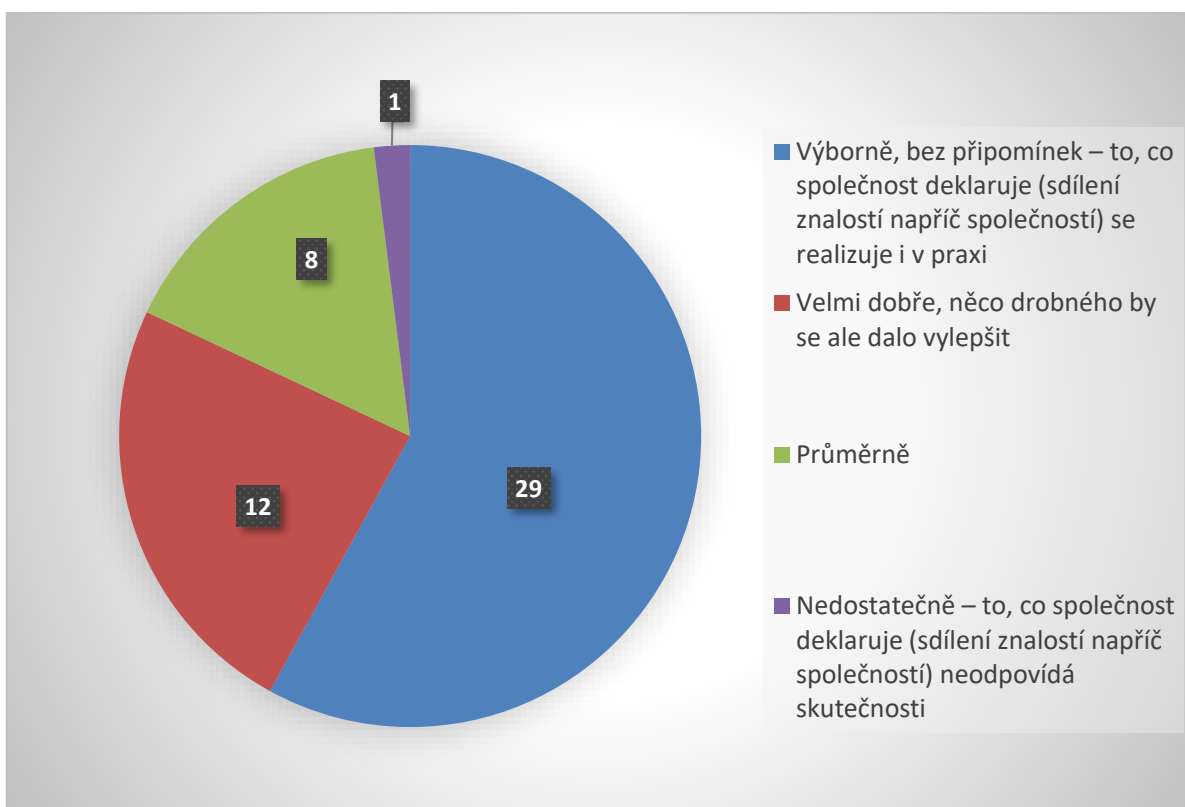
8. Jaký výrok Vás v souvislosti s interní platformou pro sdílení nápadů, námětů a zlepšení nejvíce vystihuje?



Graf č.8 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Většina respondentů, celkem 31, platformu pro sdílení nápadů, námětů a zlepšení používá jak pasivně, tak i aktivně, tj. přispívá do ní pravidelně a vyhovuje jim, když mohou své myšlenky sdílet. Další početnou skupinu, celkem 11 respondentů, představují ti, kteří tuto platformu používají, jak pasivně, tak i aktivně, přičemž z důvodu časové zaneprázdněnosti do ní přispívají nahodile. 4 respondenti zastávají názor, že platformu používají, ale pouze pasivně, tj. nepřispívají do ní, neboť se cítí, že do ní nemají co sdělit. Shodně 2 respondenti se zařadili do kategorie využívání této platformy, avšak pouze pasivně, tj. bez přispívání do ní s odůvodněním, že respondent nechce sdílet své myšlenky, zbylí 2 respondenti uvedli, že platformu nepoužívají vůbec, neboť své myšlenky nechtějí sdílet.

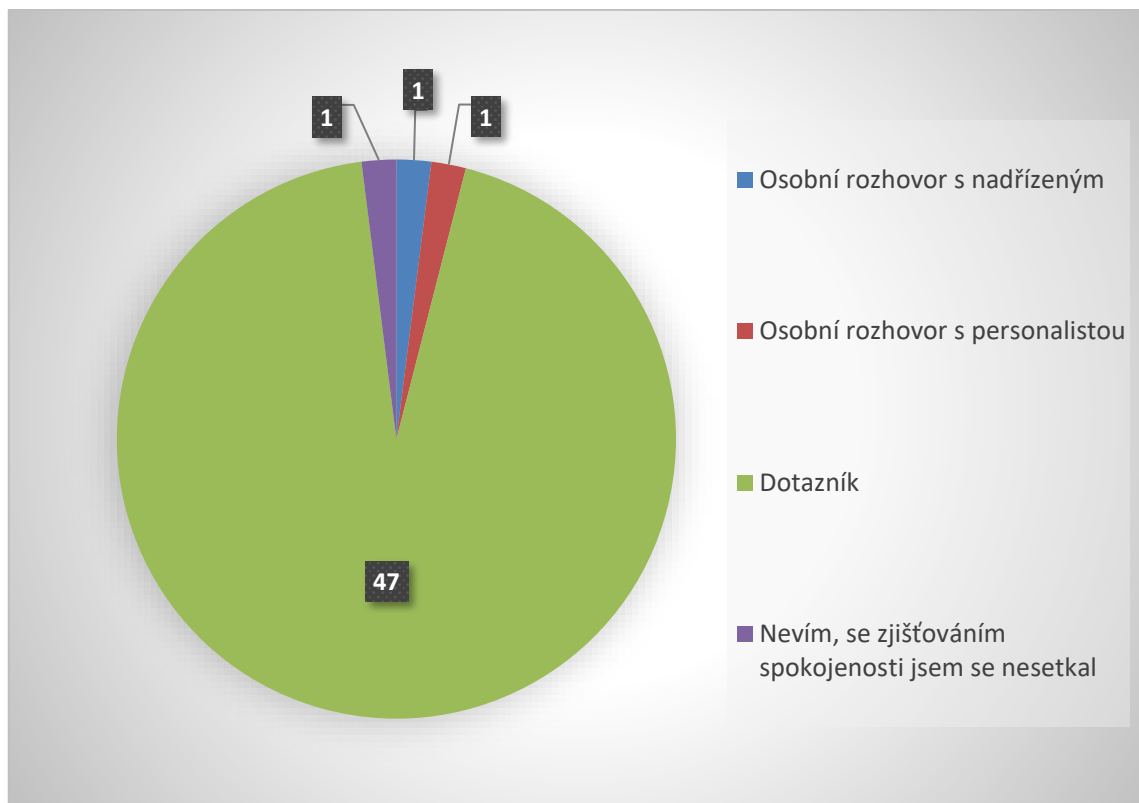
9. Jak ve Vaší organizaci probíhá předávání a sdílení znalostí?



Graf č.9 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Většina respondentů, celkem 29 shodně uvedlo, že v organizaci probíhá předávání a sdílení znalostí výborně, bez připomínek, tj. to co společnost deklaruje se realizuje i v praxi. Poměrně velké zastoupení, celkem 12 respondentů, zabírá skupina, která sdílí názor s vysokým hodnocením, avšak s poukazem na možnost drobného vylepšení. 8 respondentů hodnotí předávání a sdílení znalostí za průměrné a 1 respondent vyslovil nedostatečnou spokojenost s tím, že to, co společnost deklaruje neodpovídá skutečnosti.

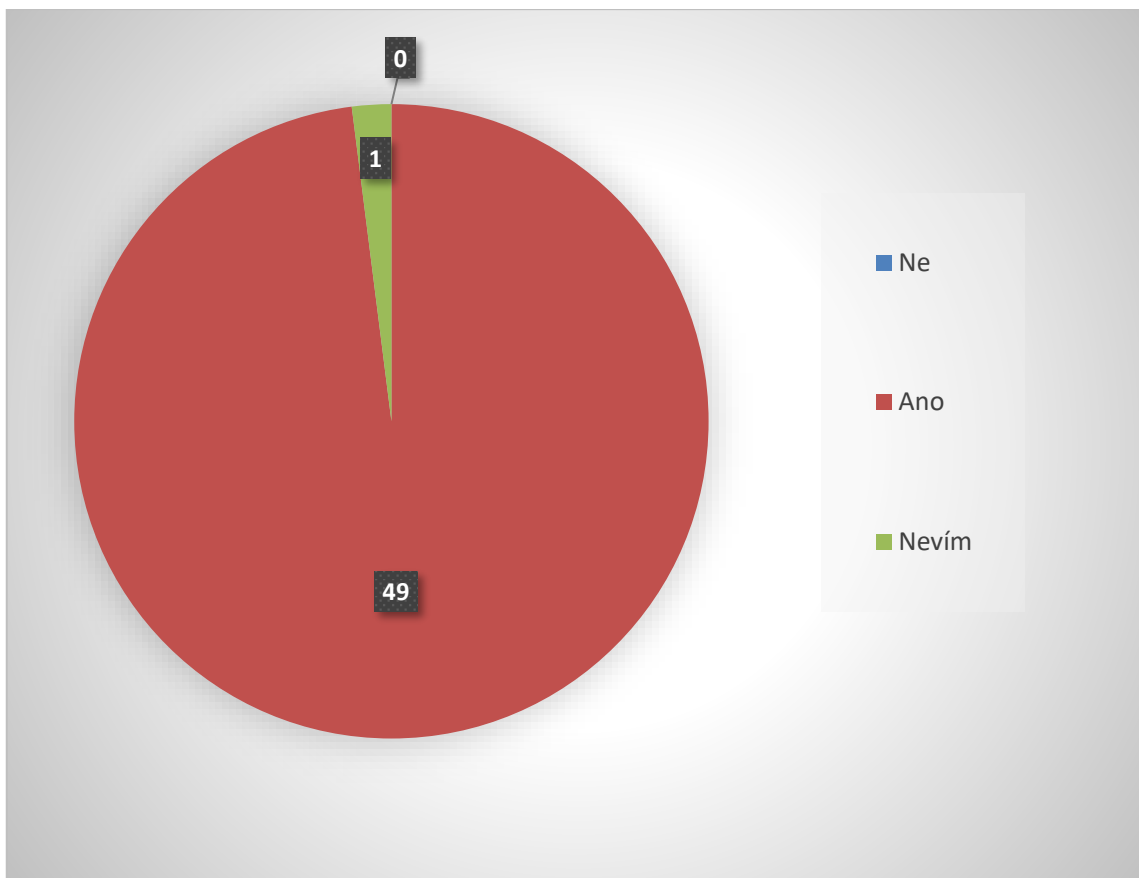
10. Jakým prostředkem Vaše společnost zjišťuje spokojenost zaměstnanců?



Graf č.10 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Převážná většina respondentů, celkem 47 shodně uvádí, že spokojenost zaměstnanců je zjišťována prostřednictvím dotazníku. Shodně jednoho respondenta nalezneme v kategorii osobní rozhovor s nadřízeným, osobní rozhovor s personalistou a 1 respondent neumí na danou otázku odpovědět, neboť se dle svého názoru se zjišťováním spokojenosti neseťkal.

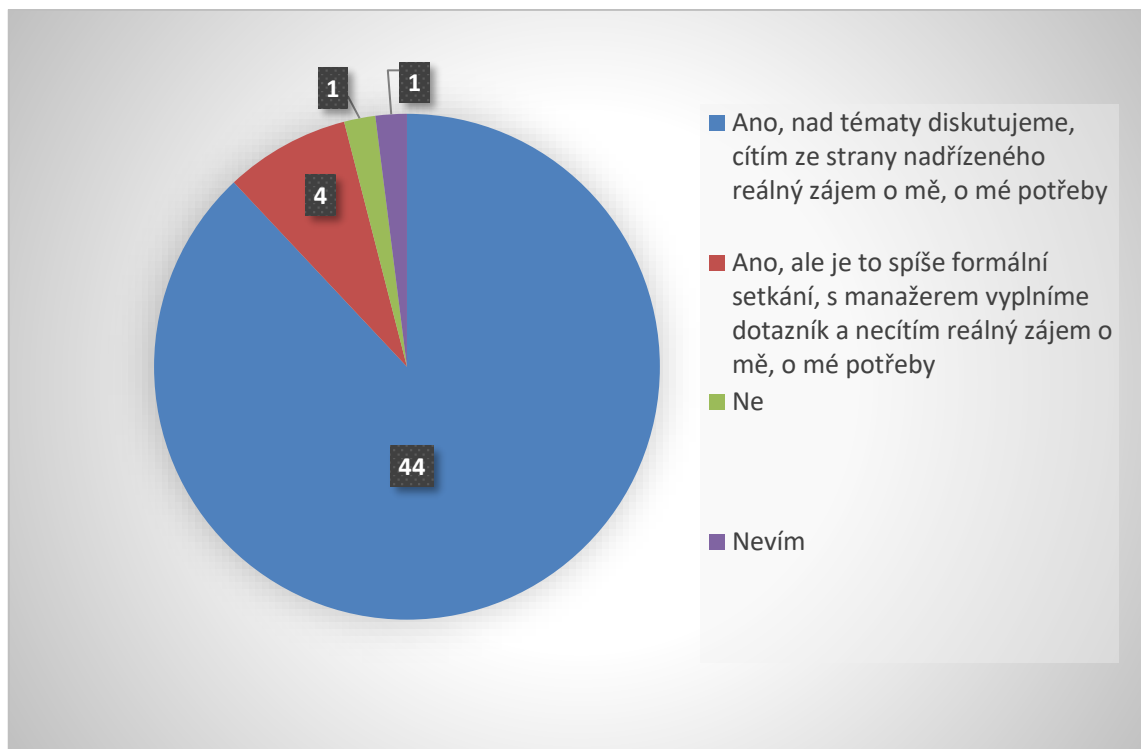
11. Absolvujete min. 1x ročně osobní pohovor s nadřízeným, v rámci kterého dochází ke zjištění Vašich vzdělávacích potřeb?



Graf č.11 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

49 respondentů uvedlo, že 1 x ročně absolvují pohovor s nadřízeným v rámci kterého dochází ke zjišťování vzdělávacích potřeb. Pouze 1 respondent neumí na předmětnou otázku vůbec odpovědět.

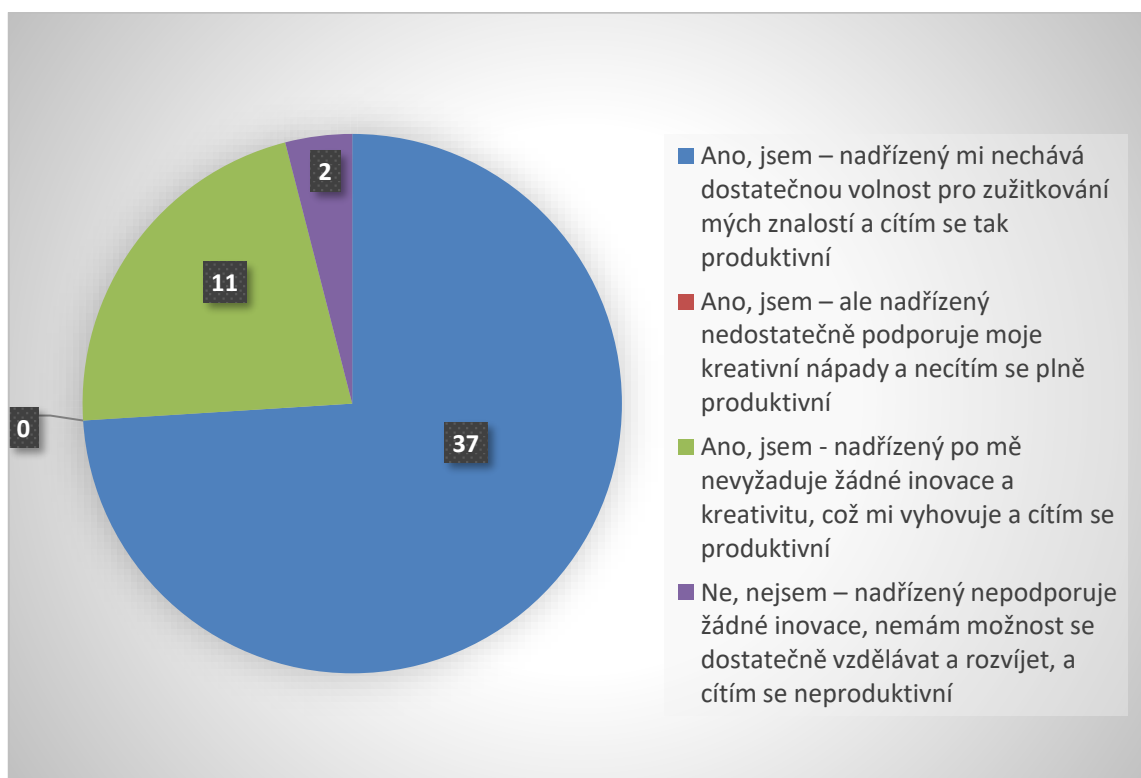
12. Absolvujete min. 1x ročně osobní pohovor s nadřízeným, v rámci kterého dochází ke zjištění Vaší spokojenosti, motivace?



Graf č.12 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

44 z oslovených respondentů absolvovalo min. 1x ročně osobní pohovor s nadřízeným, v rámci kterého diskutují nad tématy a současně respondenti cítili ze strany nadřízeného reálný zájem o ně, i o jejich potřeby. Další 4 oslovení se vyjádřili rovněž souhlasně, avšak s dovětkem, že setkání bylo spíše formální, s manažerem vyplní dotazník a necítí reálný zájem o ně, o jejich potřeby. Naproti tomu 1 respondent uvedl, že neabsolvuje min. 1x ročně osobní pohovor s nadřízeným.

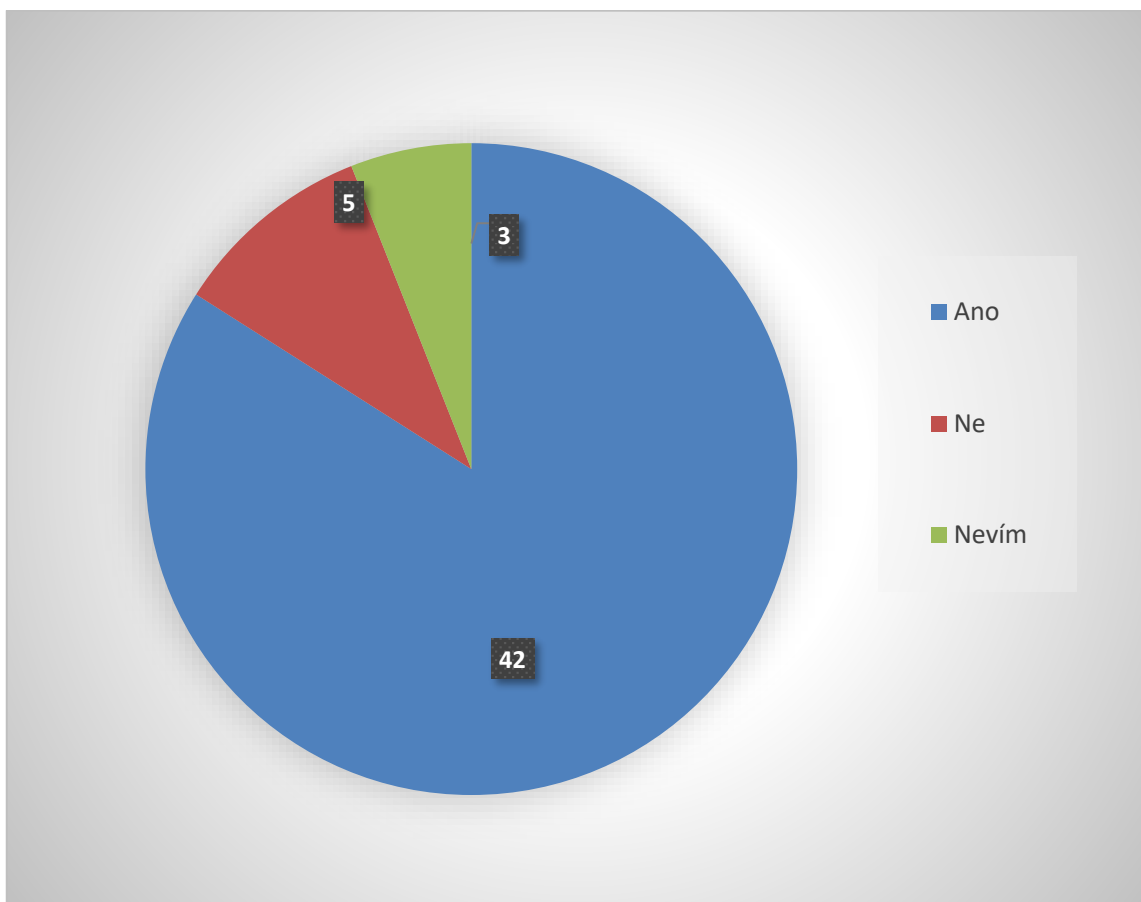
13. Jak jste spokojen s řízením ze strany Vašeho přímého nadřízeného?



Graf č.13 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Značná část, celkem 37, respondentů uvedlo, že je spokojena s řízením ze strany přímého nadřízeného, kdy nadřízený nechává dostatečnou volnost pro využití znalostí, a cítí se tak produktivní. Poměrně velké zastoupení, celkem 11, zauímají respondenti, kteří uvedli, že sice jsou spokojeni s řízením ze strany nadřízeného, nicméně ten po nich nevyžaduje žádné inovace a kreativitu, což jim současně ale vyhovuje a cítí se produktivní. Dva respondenti uvedli, že nejsou s řízením ze strany nadřízeného spokojeni, přičemž nadřízený současně nepodporuje žádné inovace a nemají ani možnost se dostatečně vzdělávat, rozvíjet, a cítí se tak neproduktivní.

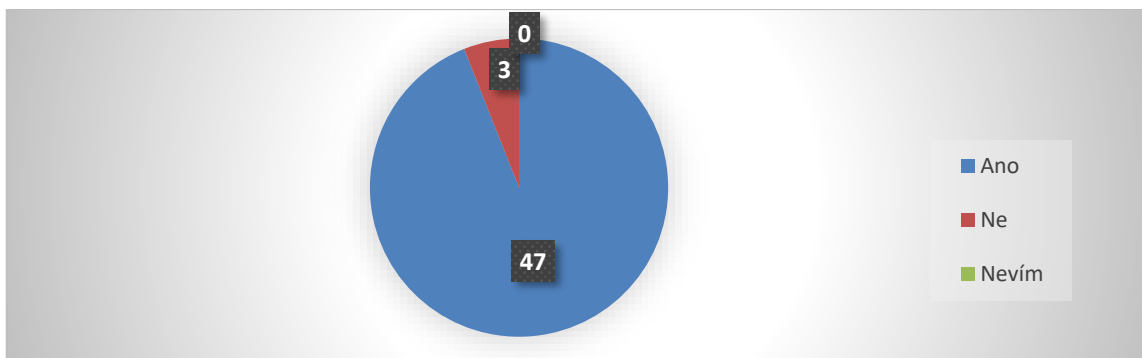
14. Využívá Vaše společnost motivační nástroje pro znalostní pracovníky?



Graf č.14 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Z celkového počtu celkem 42 respondentů uvádí, že společnost využívá motivační nástroje pro znalostní pracovníky. 5 respondentů zastává zcela opačný názor a 3 respondenti neumí na danou otázku vůbec odpovědět.

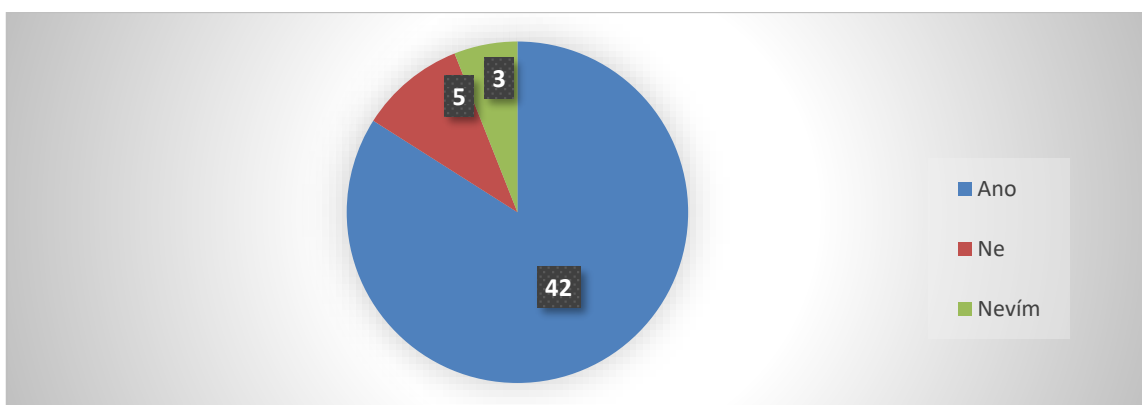
15. Motivuje Vás zveřejněná pochvala nadřízeného či vedení prostřednictvím intranetu/oběžníku Vaší společnosti směrem k Vám, popř. Vaším kolegům?



Graf č.15 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Drtivá většina, celkem 47 respondentů z celkem 50 uvedlo, že je pro ně motivační zveřejněná pochvala nadřízeného či vedení prostřednictvím intranetu/oběžníku. Pouze pro tři oslovené pochvala motivační není.

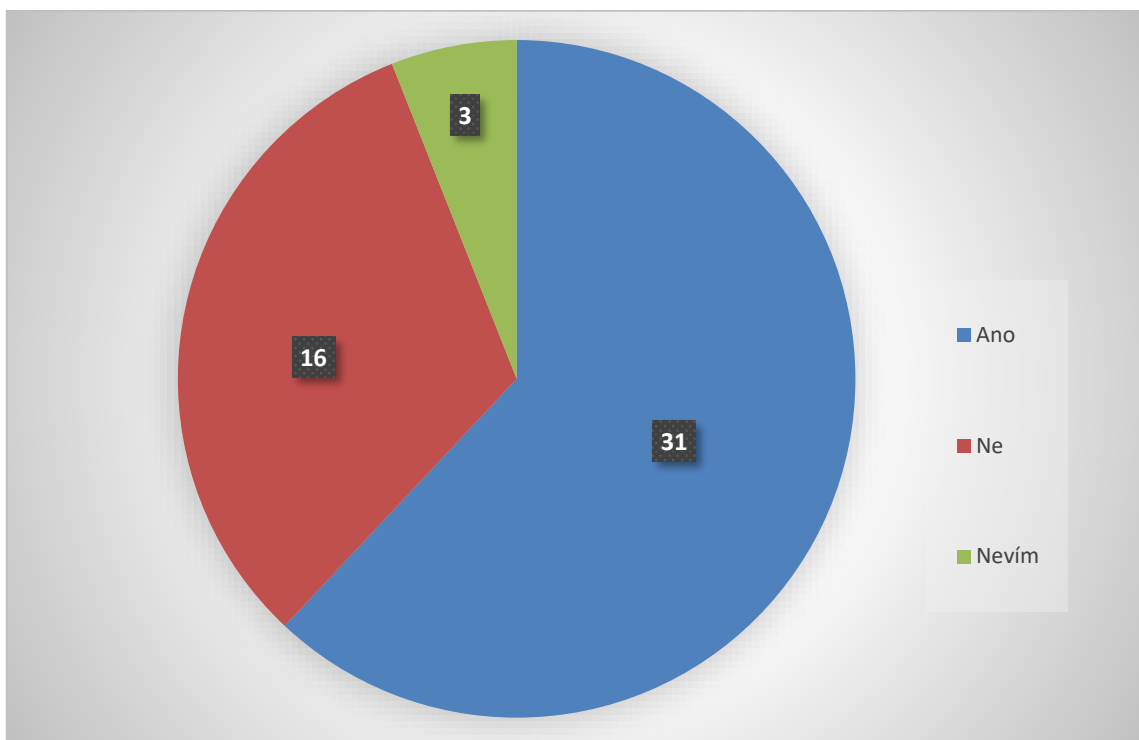
16. Je v rámci pohovoru s Vaším nadřízeným předmětem i Vaše kariérní plánování?



Graf č.16 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Kariérní plánování je dle 42 respondentů součástí pohovoru s nadřízeným, 5 respondentů tento názor nesdílí, a 3 oslovení se nedokáží přiklonit ani k jedné variantě.

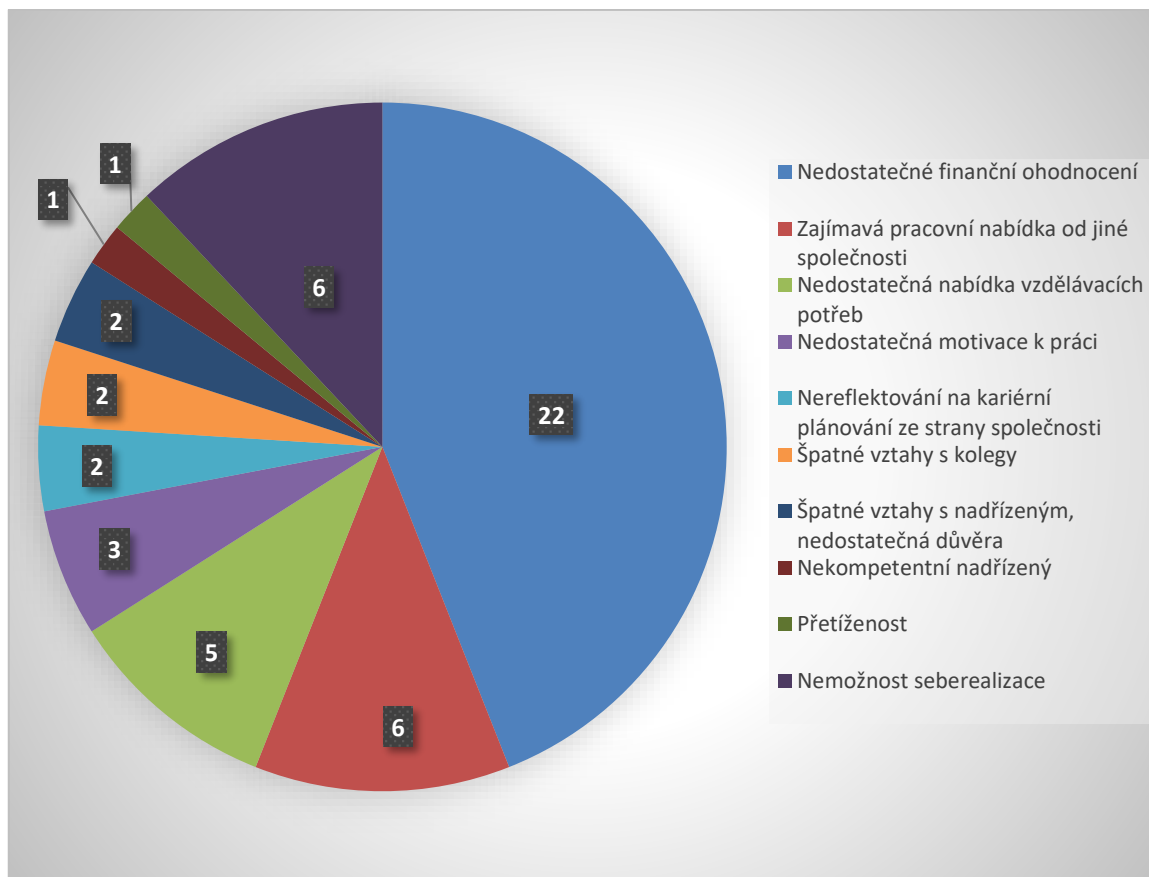
17. Je pro Vás kariérní plánování důležité?



Graf č.17 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Pro 31 respondentů je kariérní plánování důležité. Poměrně početnou skupinu, 16 respondentů však tvoří i ti, kteří mají opačný názor. 3 respondenti zůstávají nerozhodnutí.

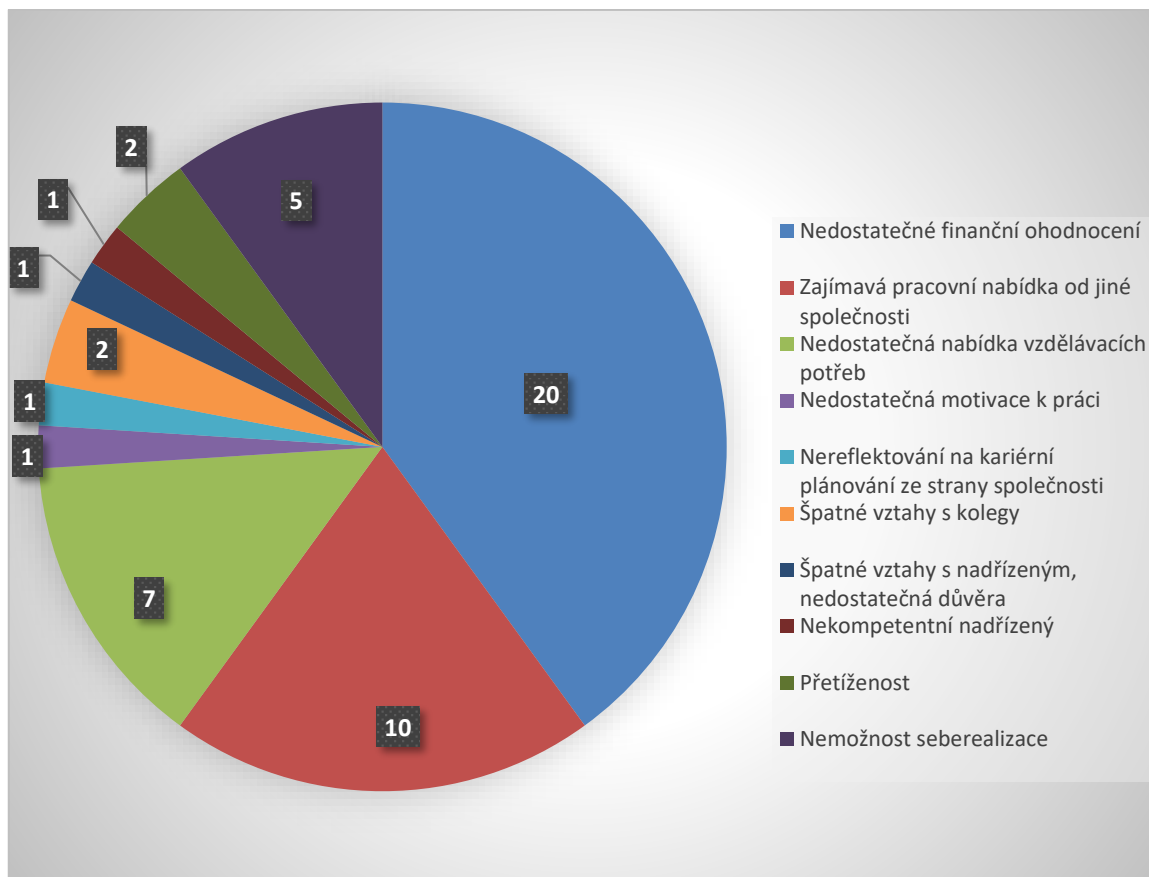
18. Jaký je podle Vás nejčastější důvod odchodu zaměstnanců z Vaší společnosti?



Graf č.18 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

Za jednoznačně nejpravděpodobnější důvod odchodu z dané společnosti uvádí 22 respondentů nedostatečné finanční ohodnocení. Na druhé příčce se shodně se 6 respondenty umístila možnost zajímavé pracovní nabídky od jiné společnosti nemožnost seberealizace. V těsném závěsu se umístila varianta s nedostatečnou nabídkou vzdělávacích potřeb, tuto variantu si vybralo 5 respondentů. Celkem 3 z oslovených si vybrali možnost nedostatečné motivace k práci. A shodně po 2 respondentech zastává varianta nereflektování na kariérní plánování ze strany společnosti, špatné vztahy s kolegy a špatné vztahy s nadřízeným, nedostatečná důvěra. Poslední příčku, 1 respondent, představuje varianta nekompetentní nadřízený a shodně i varianta přetíženost.

19. Jaký by v tuto chvíli byl pro Vás nejpravděpodobnější důvod zvážení odchodu z Vaší společnosti?



Graf č.19 Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2021

20 z oslovených si jako nejpravděpodobnější důvod zvážení odchodu ze společnosti vybralo nedostatečné finanční ohodnocení. Poměrně vysoký počet, 10 respondentů, si zvolilo variantu zajímavé pracovní nabídky od jiné společnosti. Nedostatečnou nabídku vzdělávacích potřeb si vybralo celkem 7 oslovených. 5 respondentů by zvažilo odchod ze společnosti v případě nemožnosti seberealizace. Přetíženost a špatné vztahy s kolegy by jako důvod odchodu uvedlo shodně po dvou respondentech. Vždy jeden respondent zahrnul variantu nedostatečné motivace k práci, nereflektování na kariérní plánování ze strany společnosti, špatné vztahy s nadřízeným, nedostatečná důvěra nekompetentní nadřízený.

Dílčí závěry a doporučení

Výzkumná otázka č. 1 byla potvrzena, neboť z celkových 50 respondentů jich 37 uvedlo, že se cítí být spokojeni s řízením ze strany svého nadřízeného, neboť ten jim nechává i dostatečnou volnost pro využití znalostí, a cítí se proto i produktivní. Dalších 11 respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s řízením ze strany nadřízeného, nicméně ten po nich nevyžaduje žádné inovace a kreativitu, což jim současně ale vyhovuje a cítí se produktivní. Pouze dva respondenti uvedli, že nejsou s řízením ze strany nadřízeného spokojeni. Tímto zjištěním tak lze konstatovat, že metody řízení znalostních pracovníků ze strany manažerů jsou dostačující, a i v důsledku toho se zaměstnanci cítí produktivní.

Výzkumná otázka č. 2 byla potvrzena, neboť pouze 1 respondent není se spektrem vzdělávacích aktivit spokojen, a drtivá většina, 49 respondentů, uvedla opačné stanovisko. Nadto 22 z nich pokládá vzdělávací aktivity za zcela vyhovující, 13 by preferovalo rozšíření o interaktivní workshopy, dalších 8 by preferovalo účast v pracovních skupinách, které řeší stejnou problémovou oblast, 4 respondenti by navrhovali paletu vzdělávacích potřeb rozšířit o on-line školení a zbývajících 2 respondenti by uvítali možnost školení mimo organizaci.

Výzkumná otázka č. 3 byla potvrzena, neboť 29 respondentů uvedlo, že v organizaci probíhá předávání a sdílení znalostí bez výhrad, dalších 12 respondentů spíše souhlasí, když současně poukazuje na možnost drobného vylepšení, 8 respondentů hodnotí tuto oblast jako průměrnou a 1 respondent zaujímá názor, že to, co společnost deklaruje neodpovídá skutečnosti.

Realizovaným výzkumným šetřením byly zjištěny okruhy, ve kterých by mohla zkoumaná společnost provést nápravná či zlepšovací opatření. Přestože zaměstnanci uvedli, že jsou v převážné míře spokojeni s řízením ze strany svého nadřízeného, tak ale část z nich současně poukazuje na to, že nadřízený nevyžaduje žádné inovace a kreativitu, což je pro ně vyhovující a cítí se tak produktivní. Dva zaměstnanci uvedli, že se způsobem řízení nejsou spokojeni. Minimálně ve dvou případech je tak zde prostor pro detekování příčiny

nespokojenosti a hloubkové analýzy tohoto stavu i s rozbořem toho, zda se jedná o totožného nadřízeného, či se jedná o dva manažery. Na základě detailního průzkumu by bylo možné i případně zvolit odpovídající školení pro manažera v dané oblasti, ve které ho podřízený nehodnotí kladně. Současně je ale vhodné rozpracovat i důvody případných pravděpodobných důvodů pro zvážení odchodu ze společnosti, neboť 5 zaměstnanců uvedlo, že by společnost opustilo v okamžiku nemožnosti seberealizace, další 2 respondenti uvedli přetíženost, 7 respondentů by odchod zvážilo v případě nedostatečné nabídky vzdělávacích potřeb. Odchod ze společnosti z důvodu nedostatečné motivace k práci, nerefluktování na kariérní plánování či špatné vztahy s nadřízeným a nedostatečná důvěra, popř. nekompetentnost nadřízeného jsou dalšími aspekty, na které by vedení společnosti mělo zaměřit svou pozornost. Zde totiž můžou být i důvody pro reálný odchod zaměstnanců. A právě možnost vylepšení práce manažera v oblasti řízení rozvojových a vzdělávacích aktivit či nastavení správných hodnotících pohovorů, které zahrnují i oblast kariérního plánování, by mělo být s manažery řádně konzultováno, v optimálním případě i průběžně manažery v těchto dovednostech doškolovat a nastavovat i jim individuální vzdělávací plány pro vylepšování svých dovedností souvisejících s řízením svých podřízených.

Společnost správně uchopila problematiku nástrojů pro uchování znalostí, neboť má propracovaný systém, kde zaměstnanci mohou své znalosti sdílet, navzájem si je předávat a současně jsou tyto nástroje nastaveny v souladu s demokratickým způsobem řízení, který právě znalostním pracovníkům nejvíce vyhovuje a je v souladu s jejich potřebami. V okamžiku direktivního vyžadování sdílení informací a současně i námětů na zlepšení apod., by pravděpodobně nedošlo k tak pozitivnímu hodnocení na straně těchto zaměstnanců. Oni sami totiž uvedli, že jsou spokojeni, popř. mají jen drobné výhrady k předávání a sdílení informací. Zároveň i převážná většina používá i nástroj pro sdílení nápadů, námětů a zlepšení. Zde by bylo možná vhodné poukázat na zjištění, že poměrně velké zastoupení zaměstnanců uvedlo, že tento nástroj používají nahodile, a to z důvodu časové zaneprázdněnosti. Na tuto oblast tak autor práce doporučuje rovněž zaměřit pozornost a zkoumané společnosti by doporučil zpracovat analýzu,

ze které by bylo patrné, kterých zaměstnanců se tento problém týká, zda jejich nadřízený o tomto problému ví, jak s těmito informacemi případně naložil, zda tato problematika byla zahrnuta v rámci ročních hodnotících pohovorů a popř. i ročních cílových úkolů, neboť např. změnou prioritizace úkolů, sdílení určité agendy s jinými pracovníky apod. by bylo možné zajistit delší časové okno, ve kterém by tyto klíčoví zaměstnanci mohli rozvíjet svůj potenciál a současně i přispívat v rámci společnosti k ještě vyššímu sdílení znalostí. Zde je tak možný prostor pro zlepšení řízení manažera či manažerů, kteří by v případě zjištění přetíženosti svých podřízených měli aktivně hledat nástroje na eliminaci, optimálně kompletní vyřešení, tohoto problému, který v případě dlouhodobého neřešení může vyústit i ve zbytečný odchod těchto talentovaných zaměstnanců.

Současně je potřeba pozornost zaměřit i na oblast řízení rozvoje a vzdělávání pracovníků. Přestože vedení společnosti zastává názor, že tuto agendu má správně procesně nastavenou, a mj. i ze zkoumání interních dokumentace nebyla zjištěna odchylka, z provedeného šetření je patrné, že tato oblast řízení by měla zaznamenat určitou změnu. Jako optimální nástroj se jeví minimální roční hodnotící pohovory, v průběhu kterých pracovník i jeho nadřízený věnují pozornost mj. i řízení rozvoje a popř. jsou i konzultovány možnosti školení či obecně poskytování vzdělávacích potřeb. Část zaměstnanců totiž postrádá interaktivní workshopy či účast v pracovních skupinách, které řeší stejnou problémovou oblast, tj. odborníci ze stejného oboru, ale jiných společnosti aktivně debatují nad řešeným problémem, a tím tak dochází k interakci a možnosti získání dalšího zajímavého pohledu na daný problém. I on-line školení či školení poskytované mimo organizaci bylo zaměstnanci samotnými zvoleno jako možnost na zlepšení. Zde určitě bude nezbytná i analýza případného zaměření on-line školení či workshopů apod. tak, aby zaměstnanci měli možnost vyjádřit se v detailu, co v současné době nejvíce postrádají, a aby ale současně i nadřízený ve spolupráci s personálním oddělením měli možnost tyto podněty vyhodnotit co do případné oprávněnosti, a v případě potvrzení účelnosti případně vynaložených finančních prostředků na rozšíření nabídky těchto rozvojových aktivit, byli schopni s dalšími úseky tyto potřeby finančně vyjádřit, a zahájit plánovací a implementační proces této změny ve spolupráci s vedením společnosti.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení stávající podoby řízení znalostních pracovníků ve zkoumané společnosti a popis nástrojů k uchování znalostí v organizaci. Na základě analýzy aktuálního stavu ve vybrané společnosti umožnit předložení návrhů a doporučení, které by v dané společnosti mohly vést ke zlepšení. Uvedený cíl byl dle autora práce splněn.

Teoretická část práce byla členěna do celkem 3 bloků a autor práce čerpal poznatky od českých i zahraničních autorů. Příspěvky autorů se navzájem doplňovaly, prolínaly, popřípadě přinášely nový pohled jednotlivých autorů na dané téma s cílem co nejdůležitěji popsat zkoumanou oblast. Kapitoly na sebe navazují tak, aby přinesly co možná nejširší záběr zkoumaného tématu.

V rámci první kapitoly teoretické části diplomové práce autor přibližuje základní pojmy řešené problematiky, vzhled do oblasti managementu znalostí, důležitosti a potřeby práce se znalostmi a znalostními pracovníky. Nároky na zaměstnance a společnosti pro které zaměstnanci pracují se neustále zvyšují, a právě proto vyvstává i stále aktuálnější potřeba důsledné, cílené a kvalitně řízené práce s informacemi. Ne každá společnost na trhu již pochopila nutnost reflektovat změny a přizpůsobení se novým směrům v práci se svými zaměstnanci. Ne každý zaměstnanec současně spadá do kategorie znalostních pracovníků, a proto je vhodné, aby společnost toto téma správně uchopila a popř. i řádně implementovala do své struktury.

Druhá kapitola svým zaměřením cílila na vymezení pojmu lidských zdrojů v kontextu managementu znalostí. Oddělení lidských zdrojů, personální úsek či jakkoliv toto oddělení budeme definovat, by mělo ve svém portfolio činností mít zahrnutou i agendu směřující k péči o zaměstnance. Vytváření otevřené kultury v dané společnosti, beze strachu své znalosti, informace, zkušenosti sdílet s kolegy, resp. napříč i jednotlivými odděleními a celou společností obecně, by mělo být jednou ze stěžejních aktivit podporovaných právě personálním úsekem. Podobně jako podpora a správné pochopení nutnosti důvěry a oddanosti

společnosti. Rovněž i motivace pracovníků ke sdílení informací je důležitým pilířem pro práci se zaměstnanci, a personální útvar by měl být tím úsekem, který tuto myšlenku ve společnosti neustále připomíná, a to nejenom na úrovni vedoucích pracovníků, kteří zpravidla se znalostními pracovníky pracují. Vhodný způsob náboru, pochopení potřeb této specifické skupiny, kterou znalostní pracovníci bezesporu jsou, podobně jako jejich rozvoj, správné pochopení jejich individuálních potřeb a motivace pro sdílení tacitních znalostí spadají do kvalitní práce profesionálního personálního úseku. Pravděpodobně ne každá společnost takovým oddělením disponuje, proto je potřeba právě toto oddělení v kontextu rozvoje společnosti a práci s nositeli cenných znalostí ve společnosti, vyzdvihnout jako cenný a nezastupitelný útvar.

Třetí kapitola věnuje svou pozornost řízení znalostí na základě matice KWP, jakož i faktorům managementu znalostních pracovníků. V kapitole současně autor práce představuje závěr z použité literatury, kdy by současně top znalostním pracovníkům měla být umožněna volnost pracovat samostatně. I s touto informací je třeba nakládat velmi opatrně, protože i ne každý vedoucí pracovník či manažer je schopen se s touto myšlenkou ztotožnit. I právě proto se zde prolíná důležitost personalistů, kteří jsou mj. i těmi, kteří jsou schopni vhodným způsobem pracovat s touto skupinou vedoucích pracovníků a manažerů. Tito totiž sehrávají důležitou roli nejen coby případní znalostní pracovníci, ale i jako ti, kteří své podřízené – znalostní pracovníky – řídí či jim poskytují podporu v jejich práci. Rozvoj právě i skupiny vedoucích pracovníků a manažerů je tak velmi podstatná a je nutné v rámci práce se znalostmi na ně nezapomínat a věnovat jim prostor. Vzhledem k této naléhavosti je tak skupině vedoucích a manažerů věnována celá jedna podkapitola.

Přestože proces řízení znalostních pracovníků je v dané společnosti řádně nastaven, ne ve všech oblastech dochází k reflektování požadavků zaměstnanců, zejména v oblasti řízení rozvojových a vzdělávacích aktivit. Současně i manažeri ne ve všech případech řeší problematiku přetíženosti svých pracovníků, přičemž i v rámci řízení svých podřízených tato oblast patří plně pod jejich kompetence. Převážná většina zaměstnanců je obecně s řízením ze strany svého nadřízeného

spokojená, čímž se potvrzuje i potřebnost demokratického řízení této specifické skupiny zaměstnanců. Zkoumaná společnost tak postupuje v souladu s moderními metodami, avšak zjištěné nálezy a navržená doporučení by mohli zajistit zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a i kvalitu řízení jejich nadřízenými, čímž by se dalo předcházet nebo minimálně snížit míru odchodů znalostních pracovníků ze společnosti.

Seznam použitých zdrojů

Česká literatura:

BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, J. a CEJTHAMR V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

HANZELKOVÁ, A, KEŘKOVSKÝ, M., KOTROŇ, L. *Personální strategie. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2013, ISBN 978-80-7179-564-3.

HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HORVÁTOVÁ, P., BLÁHA, J. A KOL. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-013-3.

PETŘÍKOVÁ, R. Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe). Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

STÝBLO, J. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2

TRUNEČEK, J. Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

URBANCOVÁ, H. Kariérní management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-06-6.

Zahraniční literatura:

BABBIE, E. R. The practice of social research. 11th ed. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2007. ISBN 978-0-495-09325-1.

BETTIOL, M. Knowledge Management and Industry 4.0: New Paradigms for Value Creation. Springer Nature, 2020. ISBN 978-3-030-43588-2.

DRUCKER, P. Peter F. Drucker on Management Essentials. Harvard Business Press, 2020. ISBN 9781633699687.

ERMINE, J-L. Trends in Enterprise Knowledge Management. John Wiley & Sons, 2010. ISBN 9780470394427.

HAWRYSZKIEWYCZ, I. Knowledge Management: Organizing Knowledge Based Enterprises. Macmillan International Higher Education, 2009. ISBN 978-0-230-23027-9.

JASIMUDDIN, S. Knowledge Management: An Interdisciplinary Perspective. World Scientific Publishing Company, 2012. ISBN 9789813107458.

KING, W. Knowledge Management and Organizational Learning. Springer Science & Business Media, 2009. ISBN 9781441900111.

Elektronické zdroje:

ITlib. Informačné technológie a knižnice [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://itlib.cvtisr.sk/%C4%8C>

Management znalostních pracovníků: Mládková, L. [online]. ResearchGate: ResearchGate, 2021 [cit. 2021-10-09]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/47044512_Management_znalostnich_p_racovniku

Řízení znalostí je specifická profese: Červený, K. [online]. Moderní řízení: Moderní řízení, 2016 [cit. 2021-10-09]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65444360-rizeni-znalosti-je-specificka-profese>

Řízení znalostí v praxi: Sládeček, M. [online]. Moderní řízení: Moderní řízení, 2006 [cit. 2021-10-09]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18617420-rizeni-znalosti-v-praxi>

SECI model [online]. Knowledge Management Tools: Knowledge Management Tools, 2021 [cit. 2021-10-09]. Dostupné z: <https://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-conversion.php>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Metodologická pyramida

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 2: Metodika APQC Road Map

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 3: Model SECI – originální popis konceptu

Zdroj: Nonaka, Takeuchi, 1996, v elektronické podobě

Obrázek č. 4: Systém managementu řízení znalostí

Zdroj: Encyklopedie Britannica, 2021, v elektronické podobě

Seznam grafů

Graf č. 1: Setkal jste se s pojmem znalostní společnost nebo znalostní management?

Graf č. 2: Znáte přínosy pro zavedení znalostní managementu v organizaci?

Graf č. 3: Pracuje management, popř. personální oddělení Vaší společnosti se znalostními pracovníky?

Graf č. 4: Pracuje Vaše společnost se znalostními pracovníky systematicky?

Graf č. 5: Zajišťuje Vaše společnost znalostním pracovníkům vzdělávání dle individuálních potřeb zaměstnanců?

Graf č. 6: Myslíte si, že jste znalostním pracovníkem?

Graf č. 7: Bez ohledu na to, zda ne/jste znalostním pracovníkem, jaké tvrzení Vás nejvíc vystihuje při hodnocení spektra nabízených vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti?

Graf č. 8: Jaký výrok Vás v souvislosti s interní platformou pro sdílení nápadů, námětů a zlepšení nejvíce vystihuje?

Graf č. 9: Jak ve Vaší organizaci probíhá předávání a sdílení znalostí?

Graf č. 10: Jakým prostředkem Vaše společnost zjišťuje spokojenost zaměstnanců?

Graf č. 11: Absolvujete min. 1x ročně osobní pohovor s nadřízeným, v rámci kterého dochází ke zjištění Vašich vzdělávacích potřeb?

Graf č. 12: Absolvujete min. 1x ročně osobní pohovor s nadřízeným, v rámci kterého dochází ke zjištění Vaší spokojenosti, motivace?

Graf č. 13: Jak jste spokojen s řízením ze strany Vašeho přímého nadřízeného?

Graf č. 14: Využívá Vaše společnost motivační nástroje pro znalostní pracovníky?

Graf č. 15: Motivuje Vás zveřejněná pochvala nadřízeného či vedení prostřednictvím intranetu/oběžníku Vaší společnosti směrem k Vám, popř. Vaším kolegům?

Graf č. 16: Je v rámci pohovoru s Vaším nadřízeným předmětem i Vaše kariérní plánování?

Graf č. 17: Je pro Vás kariérní plánování důležité?

Graf č. 18: Jaký je podle Vás nejčastější důvod odchodu zaměstnanců z Vaší společnosti?

Graf č. 19: Jaký by v tuto chvíli byl pro Vás nejpravděpodobnější důvod zvážení odchodu z Vaší společnosti?

Seznam zkratek

KM	knowledge management
Mj.	mimo jiné
Tj.	to jest
Tzn.	to znamená
Tzv.	tak zvaný
ZM	znalostní management

Přílohy

Příloha č.1: Dotazník v rámci výzkumného šetření

Dobrý den,

v rámci diplomové práce ke konci svého studia realizuji výzkumné šetření, které se zaměřuje na pracovní prostředí ve Vaší společnosti. Dotazník je anonymní, a jeho vyplnění Vám nezabere více než jen pár minut. Samotné výsledky výzkumného šetření budou použity pouze pro studijní účely. Prosím Vás o pravdivé odpovědi, u žádné otázky neexistuje správná či špatná odpověď, jelikož účelem výzkumného šetření je pouze sledovat pracovní prostředí a jeho subjektivní vnímání zaměstnanci. V případě zájmu o přeposlání výsledků z výzkumného šetření mi můžete zanechat Váš e-mail uvedený pod poslední otázkou dotazníku. Předem moc děkuji za Vámi věnovaný čas.

1. Setkal jste se s pojmem znalostní společnost nebo znalostní management?

- a) ano, setkal, tento pojem vysvětluji i našim klientům
- b) ano, setkal, ale nevím, co si pod tímto pojmem představit
- c) ne, nesetkal

2. Znáte přínosy pro zavedení znalostní managementu v organizaci?

- a) ano
- b) ano, ale nevím, co si pod tímto pojmem představit
- c) ne

3. Pracuje management, popř. personální oddělení Vaší společnosti se znalostními pracovníky?

- a) ano
- b) ano, ale nevím jak
- c) ne
- d) nevím

4. Pracuje Vaše společnost se znalostními pracovníky systematicky?

- a) ano, pro tuto agendu jsou jasně nastavena pravidla
- b) ne, spíše nahodile, bez jasných pravidel

5. Zajišťuje Vaše společnost znalostním pracovníkům vzdělávání dle individuálních potřeb zaměstnanců?

- a) ano, systém je zcela vyhovující
- b) ano, ale systém je limitovaný
- c) ne

6. Myslíte si, že jste znalostním pracovníkem?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím co si pod tímto pojmem představit

7. Bez ohledu na to, zda ne/jste znalostním pracovníkem, jaké tvrzení Vás nejvíc vystihuje při hodnocení spektra nabízených vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti?

- a) ano, zcela vyhovuje
- b) ano, ale rozšířil bych je o interaktivní workshopy
- c) ano, ale rozšířil bych je o možnost účasti v pracovních týmech/skupinách, které řeší stejný problém/oblast, i mimo naši organizaci (v rámci svazů, oborových setkání apod.)
- d) ano, ale rozšířil bych je o možnost dalších on-line školení
- e) ano, ale rozšířil bych je o možnost dalších školení mimo naší organizaci
- f) nevyhovuje, ale nevím, co bych zlepšil

8. Jaký výrok Vás v souvislosti s interní platformou pro sdílení nápadů, námětů a zlepšení nejvíce vystihuje?

- a) ano, používám, ale pouze pasivně – nepřispívám do ní, protože nemám co sdělit
- b) ano, používám, ale pouze pasivně – nepřispívám do ní, protože nechci své myšlenky sdílet
- c) ano, používám, jak pasivně, tak i aktivně – přispívám do ní pravidelně a jsem rád, když mohu své myšlenky sdílet
- d) ano, používám, jak pasivně, tak i aktivně – přispívám do ní nahodile z důvodu mé časové zaneprázdněnosti
- e) ne, nepoužívám – své myšlenky sdílet nechci

9. Jak ve Vaší organizaci probíhá předávání a sdílení znalostí?

- a) výborně, bez připomínek – to, co společnost deklaruje (sdílení znalostí napříč společností) se realizuje i v praxi
- b) velmi dobře, něco drobného by se ale dalo vylepšit
- c) průměrně
- d) nedostatečně – to, co společnost deklaruje (sdílení znalostí napříč společností) neodpovídá skutečnosti

10. Jakým prostředkem Vaše společnost zjišťuje spokojenost zaměstnanců?

- a) osobní rozhovor s nadřízeným
- b) osobní rozhovor s personalistou
- c) dotazník
- d) nevím, se zjišťováním spokojenosti jsem se nesetkal

11. Absolvujete min. 1x ročně osobní pohovor s nadřízeným, v rámci kterého dochází ke zjištění Vašich vzdělávacích potřeb?

- a) ne
- b) ano
- c) nevím

12. Absolvujete min. 1x ročně osobní pohovor s nadřízeným, v rámci kterého dochází ke zjištění Vaší spokojenosti, motivace?

- a) ano, nad tématy diskutujeme, cítím ze strany nadřízeného reálný zájem o mě, o mé potřeby
- b) ano, ale je to spíše formální setkání, s manažerem vyplníme dotazník a necítím reálný zájem o mě, o mé potřeby
- c) ne
- d) nevím

13. Jak jste spokojen s řízením ze strany Vašeho přímého nadřízeného?

- a) ano, jsem – nadřízený mi nechává dostatečnou volnost pro využití mých znalostí a cítím se tak produktivní
- b) ano, jsem – ale nadřízený nedostatečně podporuje moje kreativní nápady a necítím se plně produktivní
- c) ano, jsem – nadřízený po mě nevyžaduje žádné inovace a kreativitu, což mi vyhovuje a cítím se produktivní
- d) ne, nejsem – nadřízený nepodporuje žádné inovace, nemám možnost se dostatečně vzdělávat a rozvíjet, a cítím se neproduktivní

14. Využívá Vaše společnost motivační nástroje pro znalostní pracovníky?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

15. Motivuje Vás zveřejněná pochvala nadřízeného či vedení prostřednictvím intranetu/oběžníku Vaší společnosti směrem k Vám, popř. Vaším kolegům?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

16. Je v rámci pohovoru s Vaším nadřízeným předmětem i Vaše kariérní plánování?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

17. Je pro Vás kariérní plánování důležité?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

18. Jaký je podle Vás nejčastější důvod odchodu zaměstnanců z Vaší společnosti:

- a) nedostatečné finanční ohodnocení
- b) zajímavá pracovní nabídka od jiné společnosti
- c) nedostatečná nabídka vzdělávacích potřeb
- d) nedostatečná motivace k práci
- e) nerefluktování na kariérní plánování ze strany společnosti
- f) špatné vztahy s kolegy
- g) špatné vztahy s nadřízeným, nedostatečná důvěra
- h) nekompetentní nadřízený
- ch) přetíženost
- i) nemožnost seberealizace

19. Jaký by v tuto chvíli byl pro Vás nejpravděpodobnější důvod zvažování odchodu z Vaší společnosti:

- a) nedostatečné finanční ohodnocení
- b) zajímavá pracovní nabídka od jiné společnosti
- c) nedostatečná nabídka vzdělávacích potřeb
- d) nedostatečná motivace k práci
- e) nerefluktování na kariérní plánování ze strany společnosti
- f) špatné vztahy s kolegy
- g) špatné vztahy s nadřízeným, nedostatečná důvěra
- h) nekompetentní nadřízený
- ch) přetíženost
- i) nemožnost seberealizace

Bibliografické údaje

Jméno autora: Bc. Jan Neuber

Obor: Bezpečnostní management ve veřejné správě

Název práce: Řízení znalostních pracovníků

Rok: 2023

Počet stran textu bez příloh: 80

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 7

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Borská Iva CSc.