

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Znalostní management ve vybrané organizaci

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Aleš Kosnar / DEMBC05

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 19.4.2024, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Prvním dílčím cílem této bakalářské práce je sestavení teoretických základů pro téma znalostního managementu, provedení výzkumu ke zjištění v jakém stavu je znalostní management ve vybrané organizaci XYZ. Druhým dílčím cílem je výsledky výzkumu zhodnotit a porovnat ve světle teoretického základu. Hlavním cílem je na bázi těchto výsledků následně připravit vhodná doporučení pro oblast znalostního managementu v organizaci XYZ.

### 2. Výzkumné metody:

Pro tvorbu teoretického základu je hlavním nástrojem literární rešerše, pro kterou jsou zvoleny zdroje jak z odborných knih, odborných časopisů tak i relevantních internetových zdrojů. V případě potřeby zjištění aktuálního stavu znalostního managementu v organizaci XYZ jsou prostudovány interní zdroje a provedeny kvalitativní strukturované rozhovory s manažery. Na základě získaných poznatků z teoretické části práce byly vytvořeny výzkumné otázky, na které je odpovězeno po získání informací o kompletním stávajícím stavu znalostního managementu. Nejdůležitější část výzkumu je realizována kvantitativním dotazníkovým šetřením. Zjištěný reálný stav je pak porovnáván s teoretickým základem a vyhodnocen. Ze vzniklých odchylek jsou v závěru vytvořena doporučení pro zlepšení stavu znalostního managementu.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výzkumu vyplnulo několik nedostatků v oblastech znalostního managementu. Prvním nedostatkem je chybějící jednotná znalostní databáze a nedostatečná motivace pracovníků znalosti ukládat v explicitní formě. Dalším problémem je izolace znalostí v různých sociálních bublinách. Organizace také není schopna poskytovat prostor pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, kdy je problémem zástup u jednotlivých agend pracovníků. V poslední řadě není stanoven žádný centralizovaný proces, kterým by se vedoucí pracovníci mohli řídit.

### 4. Závěry a doporučení:

K odstranění identifikovaných odchylek bylo navrženo 5 doporučení. Prvním doporučením je založení jednotné znalostní databáze. Druhým doporučením je nastavení procesu pro ukládání znalostí v explicitní formě do znalostní databáze. Třetím doporučením je zavedení znalostní kavárny jako pravidelné aktivity, která cílí na lepší propojení pracovníků z různých skupin. Čtvrtým doporučením je uvolnění časových kapacit zaměstnanců pro rozvojové a vzdělávací aktivity díky zřízení systému zastupitelnosti. Pátým doporučením je sjednocení základních procesů pro práci se znalostmi, tímto rámcem by se měli řídit jednotně všichni vedoucí pracovníci.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Znalostní management, znalosti, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, intelektuální kapitál, znalostní databáze, procesy, znalostní kavárna, zastupitelnost zaměstnanců

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The first sub-objective of this bachelor thesis is to establish the theoretical basis for the topic of knowledge management, to conduct research to determine the state of knowledge management in the selected organization XYZ. The second sub-objective is to evaluate and compare the research results in the light of the theoretical foundation. The main objective is to subsequently prepare appropriate recommendations for knowledge management in XYZ organization based on these results.

### 2. Research methods:

For the creation of the theoretical basis, the main tool is a literature search, for which sources are chosen from both professional books, professional journals and relevant Internet sources. Internal sources are studied and qualitative structured interviews with managers are conducted to determine the current state of knowledge management in XYZ organization. Based on the knowledge gained from the theoretical part of the thesis, research questions are developed and answered after obtaining information about the complete current state of knowledge management. The most important part of the research is carried out by a quantitative questionnaire survey. The found real situation is then compared with the theoretical basis and evaluated. From the emerging deviations, recommendations for improving the state of knowledge management are made in the conclusions.

### 3. Result of research:

Several gaps in knowledge management areas emerged from the research. The first shortcoming is the lack of a unified knowledge database and the lack of motivation for staff to store knowledge in an explicit form. Another problem is the isolation of knowledge in different social bubbles. The organization is also unable to provide a space for staff development and training, with substitutability being a problem for individual staff agendas. Lastly, there is no centralized process for managers to follow.

### 4. Conclusions and recommendation:

Five recommendations were proposed to address the identified deviations. The first recommendation is the establishment of a single knowledge database. The second recommendation is to set up a process for storing knowledge in explicit form in the knowledge base. The third recommendation is the establishment of a knowledge café as a regular activity that aims to better connect staff from different groups. The fourth recommendation is to free up staff time for development and training activities by establishing a system of substitutability. The fifth recommendation is to standardise the basic processes for knowledge work; this framework should be followed consistently by all managers.

## KEYWORDS

Knowledge management, knowledge, employee training, employee development, intellectual capital, knowledge database, processes, knowledge café, employee substitutability

## JEL CLASSIFICATION

D-83, I-29, M-12, O-31, O-34, Y-30

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Aleš Kosnar
Studijní program:	Bachelor of Business Administration (BBA)
Studijní skupina:	DEMBC05
Téma BP:	Znalostní management ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Znalost, znalostní management, přístupy, nástroje a přínosy znalostního managementu, metodika práce 3 Praktická část Charakteristika organizace, analýza stávajícího přístupu ke znalostnímu managementu v organizaci, návrhy a doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DALKIR, K. <i>Knowledge Management in Theory and Practice</i>. Fourth Edition. Cambridge: MIT Press, 2023. 408 p. ISBN 9780262048125.</li><li>• MAJUMDER, S. <i>AI-Empowered Knowledge Management</i>. Singapore: Springer, 2022. ISBN 978-981-19-0315-1.</li><li>• NORTH, K., KUMTA, G. <i>Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning</i>. Springer Cham, 2019. 344 p. ISBN 978-3-030-09648-9.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 1. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.

V Praze dne 18. 10. 2023 (22. 1. 2024)

prof. Ing. Milan Žák, CSc.

rektor

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitalně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., o=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
s.2., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
-10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1.1 Znalosti a jejich charakteristika.....	2
2.1.2 Typy znalostí .....	4
2.1.3 Tvorba a sdílení znalostí.....	7
2.1.4 Intelektuální kapitál organizace.....	10
2.2 Znalostní management .....	12
2.3 Přístupy a nástroje znalostního managementu .....	16
2.4 Metodika práce.....	19
3 Praktická část .....	21
3.1 Charakteristika organizace .....	21
3.1.1 Představení organizace .....	21
3.1.2 Znalostní management v organizaci .....	22
3.2 Výzkumné šetření .....	27
3.3 Výsledky a doporučení.....	30
4 Závěr .....	38
Literatura .....	39
Přílohy .....	I

## Seznam obrázků

Obrázek 1 DIZ řetězec .....	3
Obrázek 2 Upravený DIZM řetězec .....	4
Obrázek 3 Ledovcový model znalostí .....	5
Obrázek 4 Model SECI .....	7
Obrázek 5 Model procesu tvorby a sdílení.....	8
Obrázek 6 Hodnotící pentagon znalostí .....	11
Obrázek 7 Integrovaný cyklus znalostního managementu.....	14
Obrázek 8 Daisy model .....	15
Obrázek 9 Znalostní databáze – návrh .....	34
Obrázek 10 Výchozí stav znalostí – návrh.....	36

## Seznam grafů

Graf 1 Otázka 1 - Vaše pohlaví? .....	VIII
Graf 2 Otázka 2 - Do jaké věkové kategorie spadáte? .....	VIII
Graf 3 Otázka 3 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	IX
Graf 4 Otázka 4 - Do jakého týmu spadáte? .....	IX
Graf 5 Otázka 5 - Jak dlouho jste zaměstnancem organizace? .....	X
Graf 6 Otázka 6 - Jak často sdílíte své znalosti s ostatními zaměstnanci ve vaší organizaci? ..	X
Graf 7 Otázka 7 - Jakým způsobem nejčastěji sdílíte své znalosti? .....	XI
Graf 8 Otázka 8 - Komu své znalosti obvykle sdílíte?.....	XI
Graf 9 Otázka 9 - Jaké nástroje nejčastěji používáte pro uchování znalostí?.....	XII
Graf 10 Otázka 10 - Jaké máte nejčastější problémy při hledání potřebných informací nebo znalostí?.....	XII
Graf 11 Otázka 11 - Jakým způsobem nejčastěji získáváte nové znalosti? .....	XIII
Graf 12 Otázka 12 - Zprostředkujete nově nabytou znalost svým kolegům? .....	XIII
Graf 13 Otázka 13 - Jak organizace podporuje váš rozvoj a vzdělávání?.....	XIV
Graf 14 Otázka 14 - Je vzdělávání a rozvoj nabízený organizací dostačující pro výkon vaší pracovní činnosti? .....	XIV
Graf 15 Otázka 15 - Máte dostatek prostoru na vzdělávání a rozvoj? .....	XV
Graf 16 Otázka 16 - Jak často se školíte/vzděláváte? .....	XV
Graf 17 Otázka 17 - Jaké komunikační nástroje využíváte? .....	XVI
Graf 18 Otázka 20 - Myslíte si, že by po vašem odchodu byla kriticky ohrožena další funkční činnost vaší pracovní pozice z důvodu ztráty znalostí? .....	XVI

# 1 Úvod

Tato bakalářská práce zkoumá stav znalostního managementu v organizaci XYZ a zaměřuje se na určení současné situace. Prvním dílčím cílem je sestavení teoretických základů pro téma znalostního managementu a provedení výzkumu ke zjištění v jakém stavu je znalostní management ve vybrané organizaci XYZ. Druhým dílčím cílem je výsledky výzkumu zhodnotit a porovnat ve světle teoretického základu. Hlavním cílem je na bázi těchto výsledků následně připravit vhodná doporučení pro oblast znalostního managementu v organizaci XYZ. Cílem je tedy poskytnout komplexní hodnocení stavu znalostního managementu a tvorbou znalostního základu, aby bylo možné identifikovat klíčové problémy a vytvořit doporučení pro jejich řešení s úmyslem podpořit efektivní správu a sdílení znalostí v organizaci.

Před tvorbou doporučení je nezbytné provést několik klíčových aktivit, které jsou součástí této práce. Prvním krokem je identifikace podstaty znalostí, zohlednění jejich charakteristik, a způsobů, jakými se liší, a zkoumání procesů jejich vytváření a sdílení v kontextu organizace. Dále je důležité detailně charakterizovat znalostní management, jeho metody, procesy a nástroje, které slouží k efektivní práci se znalostmi. Získání těchto informací je základním krokem k porozumění problematice znalostního managementu a je podrobně vysvětleno v teoretické části práce.

Dalším milníkem je stanovení metodiky výzkumu, která umožní získat přesný obraz momentálního stavu znalostního managementu v organizaci XYZ pomocí vybraných výzkumných postupů. V praktické části práce, která je nejzásadnější, budou tyto výzkumné metody aplikovány k získání reálné podoby znalostního managementu v organizaci XYZ. Následně bude provedeno vyhodnocení a identifikace odchylek od teoretických poznatků, což umožní porozumět rozdílům mezi teorií a praxí. Nejdůležitější částí práce budou pak doporučení, která budou zaměřena na řešení jednotlivých odchylek a pomohou organizaci XYZ zefektivnit pracovní procesy a posílit svůj budoucí rozvoj v oblasti znalostního managementu.

Konkrétní doporučení budou následně předána vedení organizace XYZ, které samo zváží zda některá z nich aplikují do provozu.



## 2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část práce zahrnuje detailní charakteristiku klíčových pojmů spojených se znalostním managementem. Jejím účelem je poskytnout základní vysvětlení termínů a konceptů, které byly v této oblasti identifikovány. Prvním krokem je charakterizace samotné podstaty znalostí, včetně původu a přirozeného cyklu, kterým prochází. Následně je podrobně popsán znalostní management jako komplexní disciplína, zahrnující nástroje, strategie a procesy, které slouží k efektivnímu řízení a využití znalostí v rámci organizace. Nakonec je v rámci této části práce definována metodika, která bude použita pro dosažení stanovených cílů a závěrů prezentovaných v bakalářské práci.

### 2.1.1 Znalosti a jejich charakteristika

Pojem znalosti a jejich využití má dlouhou historii, sahající až k samým počátkům lidstva. Nicméně, podle Bureše (2007, s. 37) začalo systematické používání znalostí na organizační úrovni až v průběhu 20. století. Toto období přineslo důraz na znalostní management, který se zaměřuje na efektivní správu a využívání znalostí v organizacích.

Samotné znalosti jsou dle North a Kumta (2019, s. 92) popsány jako určitý výsledek učení jednotlivce nebo kolektivu jedinců a jsou promítnuty do produktů, ať už se jedná o výrobky, služby anebo systémy. Tuto definici, konkrétně zmínku o učení, lze rozšířit o poznatky od Dalkir (2023, s. 5), která zmiňuje, že samotné znalosti jsou založeny na hodnotách, zážitcích, způsobu vnímání a zkušenostech.

Díky rozšíření pojmu učení lze odvodit, že znalosti je možné chápat i ve spojitosti s kulturním kontextem, osobními přesvědčeními a historií. Znalosti tedy nejsou pouze statickým produktem učení, nýbrž dynamickým prvkem, který tvoří firemní kulturu a společnost.

Podle Dalkir (2023, s. 1) mají znalosti obecně několik charakteristických znaků. V první řadě má používání znalostí ve firmě jistou unikátní vlastnost – nespotřebovávají se jako běžný materiál či surovina a narozdíl od fyzických statků či zdrojů mohou být sdíleny opakovaně a v mnoha kontextech, aniž by byly ztraceny. Dále přichází na řadu i negativní vlastnost znalostí, a to že mnohdy jejich velká část organizaci opouští spolu s odchodem zaměstnanců.

Na tyto velmi obecné charakteristiky nabízí další pohled Trunečka (2004, s. 38–39), který konstatuje, že znalosti jsou budovány činnostmi, při kterých sice získáváme znalosti nové, ale zároveň ztrácíme ty staré. Znalosti se tedy neustále mění, ale ty nově získané jsou ovlivněny znalostmi dříve nabytými. Znalosti se tak stávají organickým a neustále se vyvíjejícím prvkem, kde každý přírůstek je zároveň provázen ztrátou.

Jedna z definic od Bahra (2001, in Mládková, 2005, s. 8) dále popisuje, že znalosti jsou vytvářeny právě v hlavách zaměstnanců, ale organizace je uchovávají ve formě dokumentů, či znalostních databází a implementují je zároveň i do interních procesů, pravidel a norem.

Znalosti je tedy pro potřebu určité kontinuity v organizaci uchovávat pomocí zavádění do běžných činností a tím je předávat dalším zaměstnancům.

Tuto definici podporuje a potvrzuje i shrnutí od Davenporta, Prusaka (1998, in Truneček, 2004, s. 14), které říká, že znalosti jsou proměnlivé a skládají se z nabytých zkušeností, názorových hodnot i kontextových informací. Znalost je tvořena a využita znalostními pracovníky, s tím, že v rámci organizace je uchovávána právě nejen v dokumentech a databázích, ale je obsažena i v nastavených procesech, pravidlech, postupech a normách.

Další nedílnou součástí definování pojmů je nutné vysvětlit i data a informace a jejich vzájemné působení a umístění v řetězci data – informace – znalosti, který je vyobrazen na obrázku 1 níže.

Obrázek 1 DIZ řetězec



Zdroj: Truneček (2004, s. 14), vlastní zpracování

Dominanci tohoto modelu vysvětluje Muller, Maasdorp (2011, in Mutongi, 2016, s. 67) jako důsledek jeho zázemí v teorii informací i teorii komunikace a také kvůli jeho jednoduchosti.

Dle North a Kumta (2019, s. 93) data vzniknou v případě, že jsou k běžně používaným symbolům jako jsou různé znaky, písmena či číslice přiřazena jasná pravidla, jak dané symboly používat a porozumět jim, těmto pravidlům se říká syntax. To znamená, že symboly obohacené o syntax se stávají daty. Truneček (2004, s. 13) potvrzuje využití symbolů a dále obohacuje možnou podobu dat i o smyslové vjemy jako jsou hmat a čich.

Sklenák (2001, in Truneček, 2004, s. 13) dále dělí data na strukturovaná a nestrukturovaná. Strukturovaná data jsou zachycena tak, aby se s nimi dalo pracovat v databázových systémech a díky určené hierarchii elementů je lze filtrovat dle potřeby. Nestrukturovaná data lze naopak chápat jako surovinu nebo „tok bytů“, která nemají další dělení.

Data slouží jako podklad pro vznik informace. Jak zdůrazňuje Truneček (2004, s. 13), informace vzniká v momentě, kdy jsou data podrobena procesu přeměny, během kterého jim je přidělen význam a účel. Člověk v tomto procesu využívá své nabyté znalosti, schopnosti a hodnoty. Z tohoto důvodu má vzniklá informace subjektivní charakter, odrážející individuální perspektivu a interpretaci jednotlivce. Podle Bureše (2007, s. 25), lze informace chápat jako data, která prošla dalšími kroky zpracování, bylo provedeno jejich naformátování, filtrování a sumarizace.

Alternativní pohled na informace má dle Šlapáka (2003, s. 2-3) vědní obor nesoucí název sémiotika, který zkoumá znakové systémy. Dle sémiotiky je informace vjem, který splňuje určité požadavky. První požadavek je, že subjekt, který vjem přijímá ho může detekovat a porozumět mu. Druhým požadavkem je pochopení tohoto vjemu v kontextu se subjektem a jeho okolím. Třetím požadavkem je pak relevance k subjektu, který vjem přijímá.

Tento sémiotický pohled na informace poskytuje hlubší porozumění tomu, jak lidská mysl pracuje s vjemy a jak informace získává význam.

Dále je potřeba dle Truneček (2004, s. 14) vnímat i pojem moudrost, který obohacuje znalosti o subjektivní postoj jedince a vyjadřuje jeho komplexní hodnocení světa.

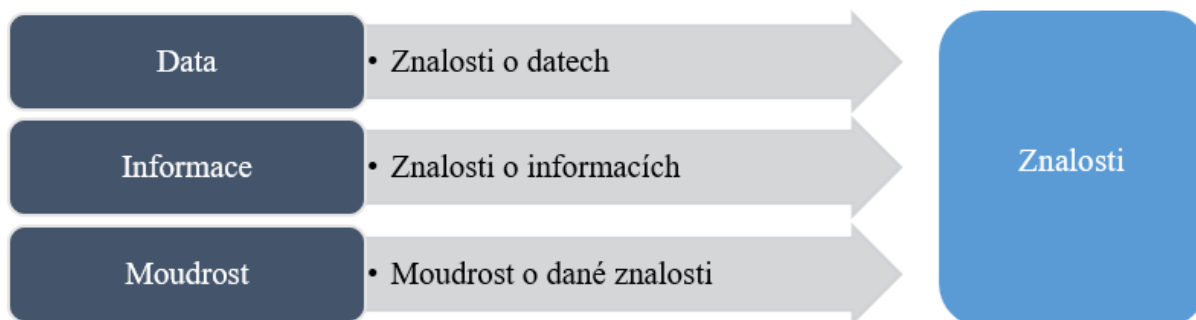
Moudrost také definuje Rowley (2006, s. 1250) jako schopnost uskutečňovat nejvhodnější chování s ohledem na to, co je známo (znalosti) a co je nejvhodnější (etické a sociální ohledy). Z toho vyplývá vztah mezi znalostmi a moudrostí. Pokud jsou znalosti chápány jako "vědět jak", moudrost je pak "vědět proč, co a jak".

Moudrost lze tedy chápat jako další úroveň znalostí a model data – informace – znalosti může být rozšířen na variantu data – informace – znalosti – moudrost.

U klasické varianty znalostního řetězce data – informace – znalosti upozorňuje Truneček (2004, s. 14), že na tuto posloupnost nelze nahlížet jako na vzestupnou sumarizaci. Vztah mezi jednotlivými částmi je více komplexní.

Klasické variantě DIZ a rozšířené verzi DIZM oponuje Mutongi (2016, s. 68–69) a tvoří vlastní diagram, viz. obrázek 2, který integruje názor, že aby člověk mohl přijít se správnými daty a efektivně je uspořádat, musí mít znalosti týkající se těchto dat. Stejně tak potřebuje mít nezbytně nutné znalosti o použitých informacích a zároveň v případě implementace moudrosti je potřeba existence znalostí.

Obrázek 2 Upravený DIZM řetězec



Zdroj: Mutongi (2016, s. 68), vlastní zpracování

Z diagramu výše vyplývá, že znalosti nelze zařadit do hierarchie, neboť k tomu, aby vše fungovalo, jsou potřeba znalosti. Znalosti se nacházejí v každé části procesu, úrovni, etapě a měly by být centrem celého modelu.

Liew (2013) se pak zaměřuje na vazbu mezi znalostí a moudrostí, kdy jako pojítka přidává inteligenci, která může být chápána jako jednotka analýzy a tím se stává se neoddělitelnou součástí řetězce, i proto zanáší přesnější variantu pro původní název DIZM, a to data – informace – znalosti – inteligence – moudrost.

Liew (2013) vysvětluje a zároveň zdůvodňuje existenci dimenze inteligence v řetězci DIZIM a následně ji zachytává v šesti bodech:

1. Praktické řešení problémů, kdy je jedinec schopen pro dosahování cílů zvolit správnou metodu a aplikovat vhodné znalosti.
2. Jedinec má dobré verbální schopnosti, díky kterým je schopen konverzovat na různorodá témata.
3. Intelektuální rovnováha a integrace jedinci napomáhá v rozpoznání podobností nebo rozdílů, což mu umožňuje zvážit více pohledů na problém a pochopit abstraktní myšlenky.
4. Orientace na cíl a jeho dosažení.
5. Díky kontextové inteligenci je jedinec schopen poučit se ze zkušeností vlastních nebo pozorovaných v okolním prostředí.
6. Schopnost plynulého myšlení za využití nabytých znalostí.

### 2.1.2 Typy znalostí

Dle Dalkir (2023, s. 6) existují dva hlavní typy, které rozlišují znalosti, jedná se o znalosti tacitní a znalosti explicitní. Explicitní znalosti zahrnují informace, které jsou snadno zaznamenané a sdělitelné pomocí konkrétních médií, jako jsou texty, zvukové záznamy nebo vizuální materiály. Na druhou stranu, tacitní znalosti jsou ty, které jsou uloženy v mysli jedince a často se obtížně sdílejí nebo formalizují. Explicitní znalosti jsou často uloženy v hmatatelné podobě, zatímco tacitní znalosti jsou implicitní a často nejsou snadno dostupné nebo zachytitelné. Existenci dvou hlavních typů znalostí potvrzují i North a Kumta (2019, s. 112). Tacitní znalosti reprezentují osobní znalosti jednotlivce. Vycházejí ze vzdělání, ideálů, hodnot a pocitů. Tyto

znalosti jsou ztělesněny subjektivní intuicí, která je hluboce zakořeněna v jednání a zkušenostech konkrétního člověka. Naopak explicitní znalosti jsou metodické, systematické a mají konkrétní podobu. Bývají uloženy mimo mozek jedince a lze je přenášet a uchovávat pomocí informačních a komunikačních technologií. Příkladem explicitních znalostí mohou být popisy procesů, patenty, organizační diagramy nebo dokumenty. Nonaka a Takeuchi (2019, s. 27) doplňují, že je velmi důležité pochopit rozdíl mezi tacitními a explicitními znalostmi, který spočívá ve stupni znalostí, a ne jejich druhu. Oba charakterizují protikladné strany jednoho kontinua, jak lze vidět na obrázku 3 níže.

Obrázek 3 Ledovcový model znalostí



Zdroj: Nonaka, Takeuchi (2019, s. 27), vlastní zpracování

Nonaka a Takeuchi (2019, s. 27) vykreslují na ledovcovém modelu explicitní znalosti pouze jako špičku ledovce a tacitní zde leží pod povrchem, ovšem v daleko větším rozsahu.

Majumder a Dey (2022, s. 25) ovšem doplňují k výše zmíněným typům znalostí další dva typy a uvádějí existenci celkem čtyř hlavních typů znalostí, a to tacitních, explicitních, implicitních a zakořeněných znalostí.

Tacitní znalosti popisují Majumder a Dey (2022, s. 27-28) jako takové, které lze nazvat i pojmem „vědět jak“ a jsou nejcennější znalosti v organizaci. Založené jsou především na zkušenostech a je obtížné je vysvětlit. Mají také osobní povahu a závisí na konkrétním kontextu. Tyto znalosti jsou hluboce spojeny s činností i angažovaností jedince a je obtížné je sdílet. V případě, že je tacitních znalostí nedostatek, následuje snížená schopnost inovací a konkurenceschopnosti organizace. Tacitní znalosti nelze v organizaci nijak zpracovávat ani řídit. Dopadem propouštění či nábory zaměstnanců je průběžně se měnící možnost aplikace těchto znalostí, které jsou pro každou organizaci jedinečné.

Dle Majumder a Dey (2022, s. 26) jsou explicitní znalosti také označovány jako „vědět co“ a lze je snadno identifikovat, uchovávat, vyhledávat a sdílet. Explicitní znalosti lze snadno zpracovávat za pomoci informačních systémů, kde je možné je ukládat, vyhledávat a upravovat podle potřeby. Majoritním problémem explicitních znalostí je zajištění toho, aby lidé měli přístup k tomu, co potřebují, aby byly základní znalosti uloženy a aby byly znalosti kontrolovány, aktualizovány, nebo smazány.

Implicitní znalosti představují podle Majumder a Dey (2022, s. 26-27) praktickou aplikaci explicitních znalostí a pokud jsou získané prostřednictvím těchto znalostí tak mohou být aplikovány na konkrétní typ situace.

Zakořeněné znalosti se dle Majumder a Dey (2022, s. 30) používají v pravidlech a předpisech, produktech, procesech, manuálech, hodnotách a etice nebo kulturách. Formálně zakořeněné

znalosti fungují jako nastavení standartu pro předem dané rutiny. Na druhé straně neformálně zakotvené znalosti se používají v případě využití tacitních a implicitních znalostí. Zároveň je nezbytné zmínit, že někdy mohou zakořeněné znalosti existovat v explicitní formě, ačkoli tyto znalosti nejsou explicitní, příkladem může být pravidlo napsané v manuálu.

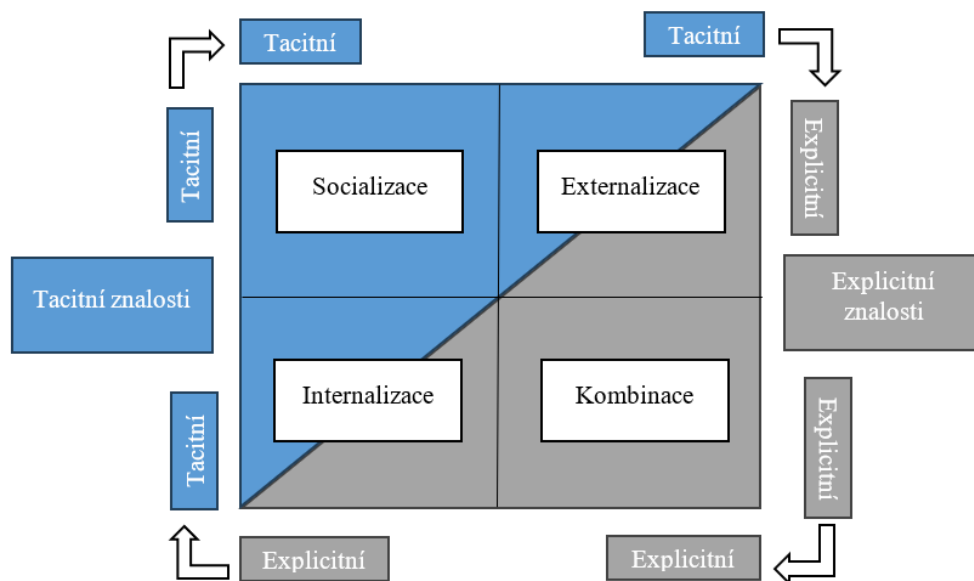
V dalších případech, jak doplňuje Mládkové (2005, s. 18), lze znalost dělit na individuální a společenskou. Individuální znalost je podle Nonaka (2001, in Mládková, 2005, s. 18) vázaná přímo na jednoho pracovníka a výrazně je zastoupena jeho smysly, emocemi a schopností rozlišovat. Tato znalost může být jak explicitní, tak i tacitní, ovšem tacitní část je majoritně zastoupena. Tvoří se postupně a formuje se v průběhu času, kdy jednotlivec akumuluje zkušenosti z různých oblastí a interakcí se svým prostředím. Na druhou stranu společenská znalost vzniká prostřednictvím sdílení individuálních znalostí mezi členy skupiny pomocí procesu socializace. Jednotlivci v organizaci nebo skupině sdílejí své individuální znalosti mezi ostatní a ty se díky tomu následně integrují a transformují do společných dovedností. Urbancová (2013, s. 34) naopak dodává, že individuální znalosti z podstaty jejich formy nelze sdílet, důvodem může být jak zdroj i příjemce.

Dalším důležitým pojmem, který je diskutován v kontextu znalostní, je takzvaná organizační znalost. Truneček (2004, s. 18) upozorňuje na zajímavý aspekt tohoto pojmu, když naznačuje, že termín „organizační znalost“ může být zavádějící, protože organizace samotná není schopna vlastnit nebo mít znalost v pravém smyslu slova. Namísto toho jsou znalosti obsaženy v myslích jednotlivých zaměstnanců nebo jsou formálně popsány v pracovních postupech, dokumentech nebo databázích. Ermine (2018, s. 24) se také zabývá pojmem organizační znalosti a popisuje, že tato znalost je mnohem více než součtem individuálních znalostí jednotlivých členů organizace a je víceméně udržována v čase prostřednictvím informačních produktů jako jsou například dokumenty nebo databáze či kolektivního sdílení. Ve firmě se pak hromadí v průběhu její existence a díky tomu tvoří její znalostní kapitál. Ermine (2018, s. 100) dále zachycuje definici organizační znalosti dle standartu ISO 9001:2015, kde je popsána jako znalost specifická pro danou organizaci, která je získána na základě zkušeností a je používána a sdílána za účelem dosažení organizačních cílů.

### 2.1.3 Tvorba a sdílení znalostí

Syed et al. (2018, s. 53–54) uvádí, že od 90. let 20. století teoretické a empirické studium vytváření znalostí v organizacích odhalilo, že znalosti a schopnost vytvářet znalosti je jedním z nejdůležitějších zdrojů udržitelné konkurenceschopnosti podniku. Tvorbu organizačních znalostí je možné definovat jako proces zpřístupňování znalostí vytvořených jedinci a jejich následné propojování se systémy organizace. Teorii tvorby znalostí v organizaci poprvé představil Nonaka (1991, in Syed et al., 2018, s. 53). Tuto teorii zakomponoval do spirálového modelu, který je označován zkratkou SECI a znamená socializace, externalizace, kombinace a internalizace. Tento model, zobrazený na obrázku 4 ztvárňuje neustálý dialog mezi tacitními a explicitními znalostmi, který vede k tvorbě znalostí.

Obrázek 4 Model SECI



Zdroj: Nonaka, Takeuchi (2019, s. 61), vlastní zpracování

Nonaka, Toyama (2003, in Syed et al., 2018, s. 57) přibližují pozadí socializační části modelu, kdy proces vytváření znalostí začíná transformací nových tacitních znalostí skrze sdílení zkušeností během sociálních interakcí, tedy socializací. Tento proces probíhá prostřednictvím běžných denních interakcí mezi jednotlivci, kdy dochází k přenosu znalostí. Tacitní znalosti jsou charakterizovány svou obtížností formulace a často jsou vázány na konkrétní časové a prostorové kontexty. Přestože jsou těžko uchopitelné, často jsou získávány skrze sdílení osobních zkušeností a postřehů.

Externalizaci popisuje Nonaka a von Krogh (2009, in Syed et al., 2018, s. 57–58) jako proces, proces, při kterém je tacitní znalost přeměňována na explicitní znalost. Je důležité chápat externalizaci jako klíčový krok při získávání nových organizačních znalostí. Během tohoto procesu se akumuluje subjektivní znalost jednotlivců, která je následně sdílena a propojena, čímž dochází k rozšíření znalostní základny skupiny.

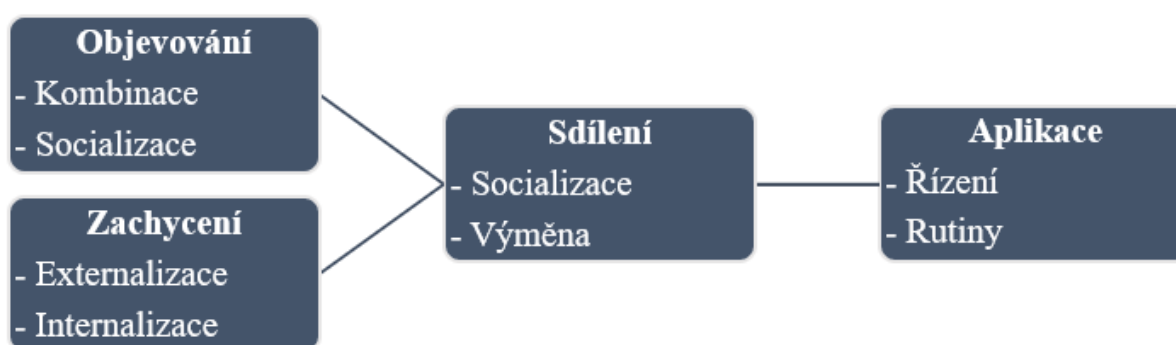
Podle Nonaka a Toyama (2003, in Syed et al., 2018, s. 58) je kombinace procesem, který slouží k propojení a uspořádání různých typů explicitních znalostí, ať už pocházejí z vnitřního nebo vnějšího prostředí organizace. Cílem procesu kombinace je přetvořit a upravit explicitní znalosti tak, aby vytvořily komplexnější a systematické celky. Nově vytvořené explicitní znalosti jsou pak sdíleny mezi členy organizace. Využití počítačových komunikačních sítí a databází pomáhá v procesu konverze znalostí. Syed et al. (2018, s. 58) doplňuje, že je zde nezbytný mechanismus výměny, jako jsou například schůzky. Obzvláště při komunikaci mezi

odděleními je důležité mít efektivní prostředek výměny, jako jsou moderované setkání či diskuzní platformy.

Poslední částí je internalizace a ta je popsána od Nonaka a Toyama (2003, in Syed et al., 2018, s. 58-59) jako transformace explicitní znalosti na tacitní. Zatímco socializace je kontinuální proces generování znalostí mezi účastníky prostřednictvím komunikace, explicitní znalost vytvořená a sdílená v organizaci je v praxi jednotlivci proměňována na tacitní znalost, když je využívána v konkrétních situacích a zavádí se do nových rutin. Jako příklad lze uvést čtení dokumentů nebo manuálů, jejich reflexí mohou účastníci internalizovat explicitní znalosti obsažené v těchto materiálech. Další účinné metody přeměny znalostí z explicitních na tacitní zahrnují simulace nebo experimenty. Internalizované znalosti ovlivňují jednotlivce a synergii mezi nimi v jejich specifickém prostředí.

Becerra-Fernandez a Sabherwal (2014, s. 58) čerpají z již existujících modelů, včetně modelu SECI a vytvářejí vlastní smíšený model procesu tvorby a sdílení znalostí, jak lze vidět na obrázku 5, který přináší na danou problematiku další pohled.

Obrázek 5 Model procesu tvorby a sdílení



Zdroj: Becerra-Fernandez a Sabherwal (2014, s. 59), vlastní zpracování

Mimo socializaci, internalizaci a externalizaci se v modelu objevují i pojmy výměna, řízení a rutiny.

Dle Granta (1996, in Becerra-Fernandez a Sabherwal, 2014, s. 62) se výměna odlišuje od socializace tím, že se soustředí na sdílení explicitních znalostí a je určena k přenosu těchto znalostí mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi.

Řízení je dle Conner a Prahalad (1996, in Becerra-Fernandez a Sabherwal, 2014, s. 63) proces, kdy jedinec disponující znalostmi řídí činnost dalšího jedince, aniž by mu předával znalosti mimo nezbytný rozsah. Zahrnut je zde přenos instrukcí nebo rozhodnutí, nikoli však přenos znalostí potřebných k těmto rozhodnutím.

Rutiny definuje Grant (1996, in Becerra-Fernandez a Sabherwal, 2014, s. 64) jako využití znalostí zakotvených v postupech, pravidlech a normách, které určují budoucí chování jedince. Rutiny šetří oproti řízení komunikaci, protože jsou zakotveny v postupech nebo technologiích. Nicméně na jejich rozvoj je třeba čas, neboť se tvoří neustálým opakováním.

Objevování znalostí lze dle Becerra-Fernandez a Sabherwal (2014, s. 59) charakterizovat jako vývoj nových tacitních nebo explicitních znalostí z dat a informací, případně skrze syntézu předchozích znalostí. Hledání nových explicitních znalostí je především založeno na kombinaci, zatímco hledání nových tacitních znalostí je založeno na socializaci. V obou případech je nová znalost objevena spojením znalostí z dvou nebo více odlišných oblastí, kde explicitní znalosti z obou oblastí jsou kombinovány a tacitní znalosti jsou vytvářeny prostřednictvím sociální interakce.

Podle Becerra-Fernandez a Sabherwal (2014, s. 60-61) je klíčové získat tacitní znalosti z mysli jednotlivců a explicitní znalosti z dokumentů, aby bylo možné tyto znalosti sdílet s ostatními. Tímto se zabývá proces zachycování znalostí, který lze definovat jako získávání explicitních nebo tacitních znalostí uložených uvnitř jedinců, artefaktů (procesy, technologie, úložiště) nebo organizačních entit. Tyto znalosti mohou být nalezeny i mimo hranice organizace, například u konzultantů či zákazníků a jsou vytěžovány pomocí internalizace a externalizace.

Sdílení znalostí popisují Becerra-Fernandez a Sabherwal (2014, s. 61-62) jako proces, při kterém jsou explicitní nebo tacitní znalosti předávány ostatním. V závislosti na tom, zda se sdílí explicitní nebo tacitní znalost, je použita výměna nebo socializace.

Becerra-Fernandez a Sabherwal (2014, s. 62-63) definují aplikaci znalostí jako proces, během kterého jsou znalosti využívány v rámci organizace k rozhodování a plnění úkolů, a tím přispívají k její výkonnosti. Tento proces závisí na schopnosti použití procesů objevování, zachycování a sdílení znalostí.

Nonaka a Takeuchi (2019, s. 62-63) později aktualizovali svůj původní SECI model a integrovali do originální matice, která zachycuje vzájemné působení tacitních a explicitních znalostí i působení sociální ve formě interakcí mezi jednotlivci, v týmu, v organizaci a s okolím.

Během procesu socializace si dle Nonaka a Takeuchi (2019, s. 62) jednotlivci při přímých interakcích vzájemně předávají tacitní znalosti. V průběhu těchto interakcí si jednotliví členové organizace osvojují tacitní znalosti o svém prostředí. Postupně tak společně rozvíjejí vzájemné porozumění nejen na intelektuální úrovni, ale také fyzicky a emocionálně. Nakonec dochází k tomu, že sdílejí své myšlenky.

Nonaka a Takeuchi (2019, s. 63) popisují, že při procesu externalizace jednotlivci na úrovni týmu propojují a zpracovávají tacitní znalosti, které se akumulovaly během socializace. Tato aktivita umožňuje formulovat jádro tacitních znalostí a transformovat je na explicitní formy pomocí rétoriky a metafor v jazyce, obrazech a modelech.

V procesu kombinace si organizace dle Nonaka a Takeuchi (2019, s. 63) sbírá explicitní znalosti z interních i externích zdrojů a následně je kombinuje, upravuje a organizuje tak, aby vytvořila komplexní a systematické soubory explicitních znalostí na své úrovni.

Podle Nonaka a Takeuchi (2019, s. 63) explicitní znalosti, jež byly zkombinovány, jsou v průběhu internalizace aplikovány v praxi. Jednotlivci přistupují k činnostem v kontextu, kterému čelí v rámci organizace a jejího prostředí. Stejně jako při učení praxí, vykonávané akce obohacují a prohlubují jejich tacitní znalosti, které jsou pro ně nejdůležitější a nejpraktičtější, a stávají se součástí jejich vlastního vědomí.

V nedávné době Becerra-Fernandez a Sabherwal a Kumi (2024, s. 311–312) přinesli další pohled na proces tvorby znalostí, který zdůrazňuje roli umělé inteligence. Rostoucí dostupnost technologií a pokles nákladů na ukládání dat vedly k narůstající nutnosti uchovávat velké množství dat. Tento trend naznačuje, že organizace nepřístupují k využití potenciálu svých dat pro objevení skrytých a užitečných znalostí. Zde se ukazuje důležitost využití dat pro tvorbu znalostí, což poskytuje důvod k využití technologií umělé inteligence a strojového učení k odhalení nových poznatků v nepoužívaných a neprozkoumaných datech. Se stále pokročilejšími technologiemi se počítačové systémy stávají schopnými automaticky filtrovat a přeměňovat data na znalosti tím, že automatizují proces extrakce významu a hodnoty z dat. Tato automatizace umožňuje přeměnu a různé kombinování znalostí. Organizace běžně spojují nebo upravují existující znalosti k vytvoření nových.



## 2.1.4 Intelektuální kapitál organizace

Znalosti jsou významnou součástí intelektuálního kapitálu organizace.

Dle Palíškové a Legnerové a Stríteského (2021, s. 6) se intelektuální kapitál podniku skládá ze tří základních složek, a to lidského kapitálu, strukturálního kapitálu a vztahového kapitálu. Lidský kapitál je tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi samotných zaměstnanců organizace. Strukturální kapitál obsahuje znalosti dané organizace jako jsou například procesy nebo databáze. Vztahový kapitál odkazuje na vnitřní a vnější vztahy s jednotlivými zainteresovanými stranami. Dalším relevantním pojmem je znalostní pracovník. Tento termín popisuje zaměstnance s vysokým vzděláním, který představuje zdroj inovací pro danou organizaci a přispívá k její konkurenční výhodě. Turriago-Hoyos et al. (2016, in Kianto et al., 2019, s. 5) doplňují definici znalostního pracovníka a říkají, že ho lze chápat jako zaměstnance, který je dostatečně kompetentní k tomu, aby porozuměl znalostem o dané činnosti více než kdokoli jiný v organizaci. Tento typ zaměstnance má schopnost efektivně shromažďovat, analyzovat a syntetizovat různorodé informace a znalosti související s danou oblastí činnosti. Dále má dovednosti potřebné k aplikaci těchto znalostí v praxi, což mu umožňuje efektivně přispívat k řešení problémů a dosahování cílů organizace.

Další popis intelektuálního kapitálu organizace nabízejí i Edvinsson a Malone (1997, in Dalkir, 2023, s. 63), kteří svůj model zabývající se rozdělením tržní hodnoty organizace na intelektuální kapitál a finanční kapitál nazvali Skandia IC navigator model. Tento model znázorňuje důležitost intelektuálního kapitálu, kdy tržní hodnotu organizace představuje jeho součet s kapitálem finančním. Koncept intelektuálního kapitálu rozděluje tento kapitál do tří hlavních kategorií, a to na lidský, strukturální a organizační. Lidský kapitál představuje především znalosti, dovednosti a zkušenosti jednotlivců. Strukturální kapitál zahrnuje vše, co zůstává, když zaměstnanci odejdou, například fyzické zdroje a duševní vlastnictví. Organizační kapitál je dále rozdělen na inovační a procesní kapitál. Lehce rozdílné členění Skandia IC navigator modelu je znázorněno od společnosti Skandia (1998, in North a Kumta, 2019, s. 124-125) a nachází se zde i vrstva vztahového kapitálu, který je reprezentován vztahy organizace se zákazníky. Organizační kapitál je v tomto případě dělen na inovační kapitál, procesní kapitál a kulturu organizace. Inovační kapitál je klíčovým prvkem síly společnosti, projevujícím se v chráněných duševních vlastnictvích, jako jsou patenty, licence nebo značky, a v nehmotných hodnotách, které přispívají k budoucím cash flow. Pod procesní kapitál pak spadají všechny hodnototvorné procesy organizace, například hodnota procesu nákupu je založena na znalostech zaměstnanců oddělení nákupu o dodavatelských trzích, jejich schopnosti vyjednávat s dodavateli, ve strukturování procesního cyklu od požadavků na nákup až po nalezení dodavatele a správu vztahů s dodavateli. Dyer (2023, s. 6) doplňuje, že organizační kultura je kombinací snadno viditelných ideálů, jako jsou vize a hodnoty, a obtížně viditelných norem jako je chování, jazyk, přesvědčení a systémy.

Samotné měření intelektuálního kapitálu lze dle Syed et al. (2018, s. 202) dělit na tři hlavní přístupy, kterými jsou finanční přístup, přístup s využitím ukazatelů výkonnosti a přístup založený na výkonnosti. Každý z těchto přístupů se zaměřuje na jiné aspekty dané organizace.

Dle Syed et al. (2018, s. 202) modely používající finanční přístup využívají k výpočtu finanční hodnoty intelektuálního kapitálu data z korporátních finančních výkazů.

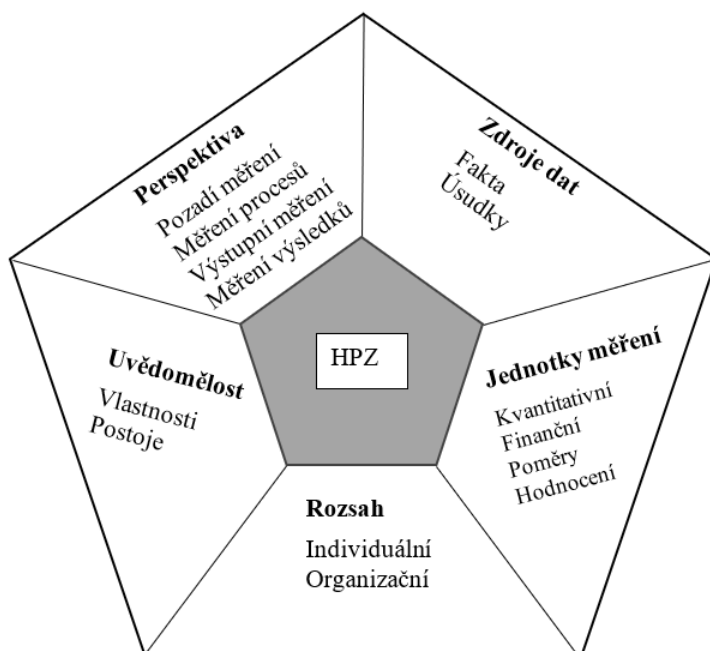
Přístup využívající ukazatele výkonnosti, jak uvádí Syed et al. (2018, s. 204), se zaměřuje na individuální měření každé složky intelektuálního kapitálu pomocí jak finančních, tak nefinančních metrik. Následně některé modely agregují všechna tato měření do jednoho čísla pomocí různých metod, jako jsou průměry, vážené průměry nebo finanční ocenění. Tento přístup umožňuje detailnější zhodnocení každé složky intelektuálního kapitálu a jejího přínosu

k celkovému výkonu organizace. Jeden z modelů spadající do této kategorie je i výše zmíněný Skandia IC navigator model.

Přístup založený na výkonnosti se zaměřuje dle Syed et al. (2018, s. 209) na hodnocení dopadu znalostí a znalostního managementu na výkon organizace. Měření výkonu procesů využívá klíčových ukazatelů, které sledují reálný průběh a efektivitu realizace projektů vztahujících se ke znalostnímu managementu a umožňují vedení organizace provádět korektivní opatření během jejich realizování. Naopak, výstupní metriky se převážně zaměřují na retrospektivní ukazatele, které zobrazují výsledky implementací v oblasti znalostního managementu po jejich dokončení. Tyto metriky se opírají o porovnání výsledků před a po implementaci změn, aby byl zhodnocen jejich dopad na celkovou výkonnost organizace.

Ragab, Arisha (2017, in Syed et al., 2018, s. 210) sjednocují metriky pro měření intelektuálního kapitálu do pěti dimenzí ve tvaru pentagonu, který je vyobrazen na obrázku 6 a nese název hodnotící pentagon znalostí.

Obrázek 6 Hodnotící pentagon znalostí



Zdroj: Syed et al. (2018, s. 210), vlastní zpracování

Tento pentagon se dle Syed et al. (2018, s. 210) skládá z pěti základních částí. První částí je rozsah, který odkazuje na úroveň hodnocení, kdy měření mohou být vyvinuta k hodnocení znalostí na organizační nebo individuální úrovni. Další částí jsou podle Mitchell a Boyle (2010, in Syed et al., 2018, s. 211) zdroje dat, které představují zdroje pro měření znalostí a mohou být založeny na empirických, ověřitelných faktech, nebo se mohou spoléhat na subjektivní posouzení hodnotících jednotlivců. Poslední tři části jsou popsány od Syed et al. (2018, s. 211), kdy jednotky měření znázorňují použité formy měření, které mohou být vyjádřeny kvantitativními hodnotami, peněžními hodnotami nebo poměry. Při měření kvalitativních faktorů se používají hodnotící stupnice a hodnocení je přidělováno oceňovatelem. Dimenze uvědomělosti pak rozlišuje mezi měřeními, která hodnotí vlastnosti, jako je například počet let zkušeností, a těmi, která měří postoje k určité činnosti nebo k samotné organizaci. Perspektiva značí časové zaměření metriky, může být budoucí, minulá nebo současná.

Do perspektivy lze zařadit dle Syed et al. (2018, s. 211) další metriky, kterými jsou pozadí měření, měření procesů, výstupní měření a měření výsledků. Podle Malhotra (2003, in Syed et al., 2018, s. 211) pozadí měření identifikuje vstupy, které umožňují vytváření a využívání

znalostí. Příklady těchto měření mohou zahrnovat úroveň vzdělání a dostupné infrastrukturní zdroje. Tato opatření předpokládají, že existuje spojení mezi těmito faktory a úrovní znalostí jednotlivce, organizace nebo země. Měření procesů znázorňuje dle Mitchell a Boyle (2010, in Syed et al., 2018, s. 211) nepřímé indikátory toků znalostí, které vycházejí z angažovanosti ve znalostních procesech. Mají tendenci zachytit spíše dynamické než statické vlastnosti, jako je frekvence používání znalostních databází nebo přírůstek do nich, dále to může být míra sociální interakce. Další metrikou je výstupní měření, které je dle Bolisani a Oltramari (2012, in Syed et al., 2018, s. 211) možno vyjádřit jako posouzení konečných výsledků znalostních procesů. Předpokladem je, že znalost se projevuje v jednotlivcích nebo v prvcích intelektuálního kapitálu organizace, jako jsou manuály a registrované patenty. Výstupní měření zahrnuje výsledky znalostních procesů, zatímco měření výsledků se dle Malhotra (2003, in Syed et al., 2018, s. 211) zaměřuje na dopad těchto výstupů na výkonnost organizace. Typickými ukazateli v této kategorii jsou například zvýšení příjmů nebo dosažení stanovených cílů.

Další pohled na přístupy pro měření intelektuálního kapitálu nabízejí North a Kumta (2019, s. 518-519), kteří měření dělí na dvě skupiny přístupů, a to deduktivní sumarizační přístupy a induktivní analytické přístupy. Deduktivní sumarizační přístupy hodnotí rozdíl mezi tržní hodnotou a účetní hodnotou organizace na základě finančních ukazatelů. Tyto ukazatele se snaží kvantifikovat nehmotná aktiva, avšak jejich schopnost vysvětlit rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou je často omezená. Z tohoto pohledu nejsou tyto přístupy vhodné jako jediné nástroje pro operační a strategické řízení organizace, neboť nedokážou plně zachytit složité aspekty intelektuálního kapitálu a jeho dopady na hodnotu organizace. Na rozdíl od deduktivních metod, induktivní analytické přístupy se zaměřují na popis, hodnocení a agregaci složek intelektuálních aktiv s cílem získat celkovou hodnotu.

Jiné systematické shrnutí přístupů pro měření intelektuálního kapitálu sestavil a obecně popsal Sveiby (2010, in North a Kumta, 2019, s. 519-520). Skládá se z metod přímého měření intelektuálního kapitálu, metod tržní kapitalizace, metod návratnosti aktiv a metod ukazatelů výkonnosti. Při metodách přímého měření se hodnota nehmotných aktiv odhaduje identifikací jejich jednotlivých složek. Při použití metod tržní kapitalizace tvoří hodnotu intelektuálního kapitálu rozdíl mezi tržní kapitalizací společnosti a kapitálem akcionářů. Metody návratnosti aktiv lze použít jako dělení nadprůměrných zisků průměrnými náklady na kapitál nebo úrokovou sazbou, následně lze odvodit odhad hodnoty jejího intelektuálního kapitálu. Ukazatele výkonnosti jsou podobné metodám přímého měření, s tím rozdílem, že není proveden odhad hodnoty nehmotných aktiv, bývají znázorněny například v grafech.

## **2.2 Znalostní management**

Dalkir (2023, s. 10) uvádí, že termín znalostní management začal být běžně užíván až koncem 80. let minulého století díky konferencím, knihám a článkům o této problematice, samotný znalostní management má ovšem historii sahající do dávné minulosti. Už po staletí využívají knihovníci, filozofové, učitelé a spisovatelé různé techniky znalostního managementu. Například sdílení znalostí je základní součástí městských shromáždění, workshopů, seminářů a mentorských programů. Hlavním způsobem přenosu znalostí byla interakce mezi lidmi. Majumder a Dey (2022, s. 19) doplňují, že komunita konzultantů přinesla koncepci a terminologii znalostního managementu a pomalu ji implementovala do organizací. V začátcích používání a vývoje internetu si organizace uvědomily, že intranet lze vnímat a používat jako interní verzi internetu. Byl to skvělý nástroj, pomocí kterého bylo možné snadno získávat a sdílet informace v geograficky rozptýlených organizačních jednotkách. Pojem „znalostní management“ byl následně poprvé představen v roce 1987 společností McKinsey.

Riege (2007, in Omotayo, 2015, s. 2) uvádí, že znalostní management lze identifikovat jako rámec pro vytváření strategií, struktur a procesů v organizaci s cílem využívat je k učení se a tvoření ekonomické a sociální hodnoty pro zákazníky a komunitu. Organizace potřebují efektivně udržovat, rozvíjet, organizovat a využívat schopnosti svých zaměstnanců, aby si udržely konkurenční výhodu. Znalosti a jejich řízení jsou klíčové činnosti pro přežití organizace. Správné hodnocení znalostního managementu v organizacích vyžaduje identifikaci zdrojů, které umožňují organizaci rozpoznat, vytvářet, transformovat a sdílet znalosti. Dalkir (2023, s. 3) nahlíží na definici znalostního managementu ze širšího pohledu a dodává, že znalostní management je multidisciplinárním oborem, který zahrnuje široké spektrum témat, a aplikace znalostí v pracovním prostředí je nedílnou součástí většiny podnikatelských aktivit. Každý pohled na znalostní management přináší odlišné interpretace a definice, což podtrhuje rozmanitost tohoto oboru. Toto tvrzení podtrhuje i výzkum provedený Girardem (2015), kterému se podařilo posbírat více než 100 různých definic znalostního managementu z velké škály oborů a různých zemí. Girard (2015, s. 15) v závěru uvádí, že tak velké množství definic se v průběhu času tvořilo, protože v posledních letech se odpovědnost za definici znalostního managementu přesunula od členů akademické půdy k praktikům, kteří původní akademické definice upravili tak, aby vyhovovali potřebám jejich aktuálního oboru a zaměření.

North a Kumta (2019, s. 14-15) vyzdvihují důležitost aplikování znalostního managementu v organizaci a uvádí pět důvodu, proč se organizace sami rozhodují znalostní management používat:

1. Organizace se globalizují, jsou mnohdy rozmístěny v různých zemích, mluví více jazyky a stávají se multikulturní.
2. Kvantita a tempo práce se zvyšuje, ovšem je stále potřeba plnit úkoly kvalitně, proto je potřeba mít v organizaci znalostní pracovníky.
3. Zvýšená fluktuace pracovní síly vytváří problémy s kontinuitou znalostí v organizaci.
4. Rozvoj informačních technologií přinesl všeobecnou dostupnost propojení a zásadně změnil očekávání reakce schopnosti.
5. Navýšilo se množství klamavých zpráv, či falešných zdrojů. Znalostní management je dobře postaven na to, aby pomohl identifikovat, a dokonce i předešel sdílení falešného a nebezpečného obsahu.

Becerra-Fernandez a Sabherwal a Kumi (2024, s. 3) k tomuto tématu doplňují, že současné organizace spoléhají na své rozhodovatele, aby činili kriticky důležitá rozhodnutí založená na vstupech z různých oblastí. Ideální rozhodovatel disponuje hlubokým porozuměním konkrétních oblastí, které ovlivňují rozhodovací proces, a zkušenostmi, které umožňují jednat rychle a důrazně na základě nabytých znalostí.

Igbinovia a Ikenwe (2017, s. 28) dále doplňují nevyhnutelné výhody použití znalostního managementu v organizaci, které zahrnují zlepšení výkonnosti organizace prostřednictvím zvýšené efektivity, produktivity, kvality a inovací. Dále zdůrazňují vliv na rozhodování, zkrácení doby procesů, snížení opakované práce, zajištění vysoké integrity dat a podporu větší spolupráce. Zároveň zvyšuje hodnotu organizace tím, že znalosti členů organizace považuje za aktivum.

Dalkir (2023, s. 21) řadí do základních procesů v rámci znalostního managementu následující úkony práce se znalostmi: zachycování, vytváření, kodifikování, sdílení, přístupování, aplikace a jejich opakované využívání uvnitř i napříč organizacemi. Oproti tomu Husain a Ermine (2021, s. 92) zařazují do klíčových procesů kapitalizaci a sdílení znalostí, interakci s vnějším prostředím, vytváření znalostí a učení, selekce podle vnějšího prostředí. Další pohled od Syed et al. (2018, s. 634) je specifický pro organizace, kde probíhá řízení služeb informačních

technologií a obsahuje procesy přenosu znalostí, tvorby znalostí, aplikace znalostí a difuze znalostí. Ermine (2018, s. 209) upozorňuje na to, že procesy v oblasti znalostního managementu mohou nabývat různých forem a podob. Zahrnují organizování znalostí, dále jejich kodifikaci, sdílení, vyhledávání potřebných znalostí nebo aktivní tvorbu znalostí nových. Je důležité si uvědomit, že mnoho společností již některé z těchto procesů již zavedlo, a proto je nutné tento fakt brát v úvahu při implementaci nových strategií. Dále Ermine (2018, s. 210) zdůrazňuje, že úspěšné realizace těchto procesů vyžadují nejen podporu vedení organizace, ale také aktivní zapojení všech zaměstnanců. Pouze tímto způsobem se může organizace stát skutečnou znalostní entitou, schopnou efektivně reagovat na nové výzvy v dnešní ekonomice a společnosti.

Nejaktuálnější model pro zachycení procesů znalostního managementu prezentuje Dalkir (2023, s. 39) a nazývá ho „Integrovaný cyklus znalostního managementu“, tento model nabízí deset jednotlivých procesů v pevně daném pořadí, jsou to následující:

1. Zachycování, vytváření nebo přispívání ke znalostem
2. Filtrování nebo výběr znalostí
3. Kodifikace znalostí
4. Vylepšení znalostí
5. Sdílení znalostí
6. Přístup ke znalostem
7. Učení se ze znalostí
8. Aplikace znalostí
9. Hodnocení znalostí
10. Opětovné využívání a divestice znalostí

Dalkir (2023, s. 39) dále rozděluje těchto deset procesů do tří hlavních fází, a to zachycování nebo vytváření znalostí, sdílení a šíření znalostí, akvizice a aplikace znalostí. Celý cyklus pak probíhá tak, že při přechodu od zachycování nebo vytváření znalostí k jejich sdílení a šíření je obsah znalostí posuzován. Znalosti se následně stávají kontextuálními tak, aby jim bylo porozuměno, proběhla jejich akvizice a mohly být dále aplikovány. Tato fáze pak zpětně ovlivňuje první fázi, aby aktualizovala obsah znalostí a bylo umožněno další opakování cyklu. Celý cyklus pak lze vidět na obrázku 7 níže.

Obrázek 7 Integrovaný cyklus znalostního managementu



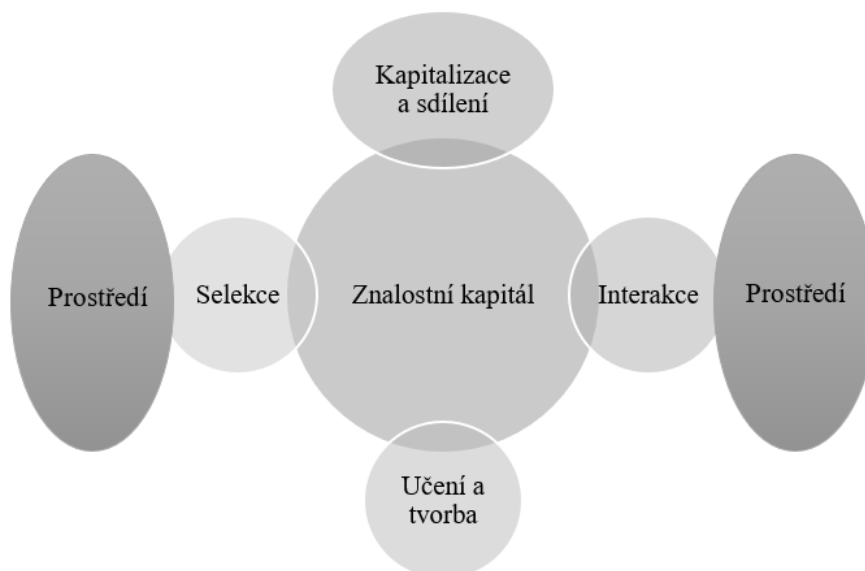
Zdroj: Dalkir (2023, s. 39), vlastní zpracování

Detailnější popis celého cyklu je dle Dalkir (2023, s. 39) podrobně rozebrán dále. Zachycování znalostí zahrnuje identifikaci a následnou kodifikaci existujících interních znalostí v organizaci

nebo externích znalostí z vnějšího prostředí. Tvorba znalostí znamená vytváření nových znalostí, které v minulosti v organizaci neexistovaly, což představuje inovaci. Poté, co jsou znalosti zachyceny a uloženy, je dalším klíčovým krokem posouzení, zda jsou v souladu s výběrovými kritérii, které korespondují s organizačními cíli. Dalším krokem je kontextualizace dané znalosti, což zahrnuje udržení spojení mezi znalostmi a těmi, kteří jsou s nimi obeznámeni, mohou to být například autoři myšlenek, odborníci na danou oblast nebo ti, kdo mají praktické zkušenosti s využitím těchto znalostí. Cyklus je pak opakován, když uživatelé pochopí a rozhodnou se využít tuto znalost. Uživatelé ověří jeho užitečnost a signalizují, když se stane zastaralou nebo se objeví situace, kdy tato znalost již není použitelná. Také ověří rozsah obsahu, nebo do jaké míry lze zobecnit osvědčené postupy a získané poznatky. Často také přispívají novým obsahem, který může být začleněn do další iterace cyklu, což podporuje individuální, skupinové a organizační učení.

Jiný model znázorněný od Husaina a Ermine (2021, s. 91-92) s názvem Daisy model je tvořen jeho středem, kterým je znalostní kapitál organizace a navazujícími procesy. Prvním procesem je kapitalizace a sdílení znalostí, který zajišťuje opakované využití znalostí organizace. Druhý proces zahrnuje interakci s vnějším prostředím a představuje nezbytnou součást životaschopnosti organizace, neboť umožňuje přísun nových znalostí dovnitř organizace. Tento proces zahrnuje systematické sledování prostředí, včetně analýzy konkurence a dalších faktorů, které mohou ovlivnit organizaci. Je klíčovým prvkem vytváření strategií a rozhodování v organizaci, protože umožňuje reagovat na změny a využívat nové příležitosti. Třetí proces se zaměřuje na učení a tvorbu znalostí, což je vnitřní, kolektivní proces, který formuje základ pro vývoj znalostí a podporuje kreativitu v organizaci. Čtvrtý proces se zabývá selekcí podle vnějšího prostředí a zajišťuje, že jsou vybrány znalosti vytvořené nebo založené na požadovaných kritériích, které mohou být ekonomického nebo sociotechnického charakteru. Tento proces zahrnuje široké spektrum aspektů, jako jsou otázky marketingu a vztahů se zákazníky, které mají vliv na fungování organizace a je důležité je brát v úvahu při provádění znalostního managementu. Samotný Daisy model se pak nachází na obrázku 8 níže.

Obrázek 8 Daisy model



Zdroj: Husaina a Ermine (2021, s. 92), vlastní zpracování

Důležitý poznatek, zjištěný během výzkumu, který pokrýval vztah znalostního managementu a organizační kultury přináší Chang a Lin (2015, s. 450) ve formě doporučení pro podobu čtyř fází (předpoklady, hodnoty, artefakty a symboly) budující organizační kulturu, tak aby tato

kultura měla pozitivní dopad na znalostní management v organizaci. První fází je změna v organizačních předpokladech podporující přijímání rizik, inovaci a vyjadřování odlišných názorů. Je důležité vytvořit uvolněnou atmosféru a přátelské pracovní prostředí, přičemž současně klást důraz na pracovní výkony, produktivitu a loajalitu vůči organizaci. Dalším krokem je vyjádření hodnot organizace, kdy je důležité, aby zaměstnanci vnímali optimalizované organizační předpoklady, a vedení zavedlo politiky, které reflektují organizační normy a zahrnují implementaci systému povýšení a odměn, který je v souladu s těmito politikami. Zároveň je klíčové, aby zaměstnanci věřili hodnotám organizace a byli ochotni se jimi řídit. Třetí navazující fází je přeměna těchto hodnot na artefakty, kdy by zaměstnanci měli svým chováním respektovat zavedené normy a politiky. Poslední fází je ztělesnění těchto hodnot jako symbolů organizace. Tento stav je dosažen, když je nová organizační kultura vybudována, zapuštěna v myslích zaměstnanců a projevuje se v jejich jednání. Dalkir (2023, s. 202) k tomu tématu doplňuje, že implementace znalostního managementu téměř vždy vyžaduje změnu organizační kultury, případně i úplnou transformaci, aby podporovala sdílení znalostí a spolupráci.

### **2.3 Přístupy a nástroje znalostního managementu**

Tato kapitola slouží jako teoretický základ v problematice přístupů ke znalostnímu managementu a nástrojů, které mohou být využity pro správnou funkčnost při práci se znalostmi. První část pokrývá pohled strategie a směry znalostního managementu, druhá pak přímo nástroje i s uvedenými příklady využití technologií.

Majumder, Dey (2022 a s. 92) popisují nutnost zavedení specifické strategie znalostního managementu, neboť strategie organizace jsou vytvářeny s cílem usnadnit rozhodování. Bez zavedení strategií znalostního managementu není fungování organizace plně efektivní. Dalkir (2023, s. 255) dodává, že strategie a plánování v oblasti znalostního managementu by měly být integrovány do celkové organizační strategie, aby byla zdůrazněna hodnota organizačních znalostí jako klíčového aktiva. Všechny strategie jsou orientovány na dlouhodobý horizont a zaměřeny na budoucnost. Vzhledem k rychlému tempu změn v organizacích a jejich prostředí je strategie znalostního managementu ještě důležitější než v minulosti. Tato strategie identifikuje způsoby, jak organizace může efektivně využít své znalostní zdroje. Jakmile je tato základní strategie znalostního managementu stanovena, lze začít zkoumat možnosti zavedení vhodných technologií.

North a Kumta (2019, s. 327) představují tři různé směry pro zavedení strategie znalostního managementu, jedná se o inovační směr, procesní směr a projektový směr. Inovační směr popisují North a Kumta (2019, s. 327-328) jako systematické kombinování znalostí, které následně vytváří hodnotu pro zákazníka. Úspěšný management inovací je tedy založen na vědomém zacházení se znalostmi jako se zdrojem. Inovace se nemusejí dostavit, případně selhávají, protože v produktu není využit plný potenciál znalostí dostupných v organizaci. Inovační strategický směr by měl klást důraz především na vytváření prostředí, které podporuje rozvoj znalostí a inspiruje zaměstnance k aktivní tvorbě, sdílení a využívání znalostí napříč celou organizací. Procesní směr by měl dle North a Kumta (2019, s. 334) zajistit dostupnost odborných znalostí a zdrojů znalostí pro každou fázi organizačního procesu. Zajištění dodávky znalostí do pracovních procesů by mělo být základním cílem, díky kterému se stane používání znalostí nevyhnutelné. Vedle přenosu znalostí v rámci procesů by měla být podporována také výměna znalostí nad rámec těchto procesů. V případě projektového směru je podle North a Kumta (2019, s. 342-343) potřeba, aby organizace zaměřená na znalosti podporovala a usnadňovala učení se z projektů a zajistila efektivní průběh od zahájení projektu až po konečné

zpracování výsledků projektu. Ve finální fázi projektu je pak nezbytné přenést znalosti, které jsou generovány během realizace samotného projektu a bezpečně je uložit v rámci organizace.

Rhem (2016, s. 116) doplňuje další tři možné přístupy pro strategie znalostního managementu. Jedná se o kodifikaci, personalizaci a socializaci. Dle Haggie a Kingston (2003, in Rhem, 2016, s. 116) se kodifikační přístup zaměřuje na sběr tacitních a explicitní znalosti, které jsou následně ukládány do repositáře znalostí, znalostní databáze nebo elektronické knihovny, a to umožňuje poskytnutí těchto znalostí zaměstnancům v kodifikované explicitní formě, což dovoluje pozdější přepoužití. Podle Smithe (2004, in Rhem, 2016, s. 117) strategie personalizace využívá technologie k usnadnění komunikace a sdílení znalostí mezi jednotlivci. Tento typ strategie se zaměřuje na správu znalostí, které jsou přímo vázány na jednotlivce a sdílejí se prostřednictvím osobního kontaktu. Mezi technologie využívané v této strategii patří komunikační aplikace, znalostní sítě a diskusní fóra, sloužící k přenosu, komunikaci a výměně znalostí. Trojici přístupů uzavírá socializace, kterou popisuje Nicolas (2004, in Rhem, 2016, s. 117) jako kombinaci kodifikačního a personalizačního přístupu. Tato strategie řídí znalosti vytvořené jak jednotlivci, tak skupinami, přičemž tyto skupiny sdílí společný znalostní prostor a interagují prostřednictvím vztahů jak mezi jednotlivci, tak uvnitř skupin i mezi nimi.

Dle Barnes a Milton (2014, s. 23) by strategie znalostního managementu měla být postavena na deseti základních principech, kterými jsou:

1. Implementace musí být řízena organizací a vázat se na její strategii.
2. Znalostní management musí být zaveden tam, kde se nachází kritické znalosti a kde se činí důležitá rozhodnutí.
3. Implementace musí být chápána jako změna chování.
4. Hlavním cílem je vytvoření kompletního rámce pro znalostní management.
5. Tento rámec bude muset být zakotven do organizačních struktur.
6. Tento rámec bude muset být spravován, aby mohl být udržitelný.
7. Rámec bude strukturovaný, nikoli emergentní – spontánní.
8. Implementace by měla být postupným procesem.
9. Implementace by měla obsahovat pilotní fázi, kdy se testuje v reálném prostředí organizace.
10. Implementace by se měla řídit jako projekt.

Dalkir (2023, s. 258) přidává další body, které by měly být naplněny při tvorbě úspěšné strategie znalostního managementu, jde o následující:

1. Konkrétní obchodní strategie a cíle nebo vize organizace
2. Popis jednotlivých problémů souvisejících se znalostmi organizace.
3. Inventarizace dostupných znalostních zdrojů, včetně duševních aktiv (tacitní a explicitní znalosti), sociálního kapitálu (například organizační kultura) a fyzických aktiv, jako jsou informační technologické systémy.
4. Analýza stávajícího stavu znalostního managementu organizace pro porovnání s požadovaným stavem.
5. Doporučení, jak případné odchylky dlouhodobě uzavřít.

Pro zjištění stávajícího stavu znalostí v organizaci a před přípravou strategie znalostního managementu je potřeba provést takzvaný znalostní audit, který dle Husaina a Ermine (2021, s. 69) znamená strategické posouzení znalostního kapitálu a zahrnuje prověření organizačních znalostí s cílem vytvořit plán akcí pro řízení tohoto kapitálu. Dalkir (2023, s. 259) dodává, že znalostní audit identifikuje klíčová znalostní aktiva. Důraz by měl být kladen na hodnotné, kritické znalosti, které jsou nezbytné pro dosažení cílů organizace. Znalostní audit je



systematickým průzkumem cenných tacitních a explicitních znalostí. Tento proces často zahrnuje rozhovory, sběr dat prostřednictvím dotazníků, diskuse ve skupinách, analýzu obsahu dokumentů, sledování pracovníků s významnými znalostmi a sběr příběhů. Crilly et al. (2005, in Rhem, 2016, s. 121) doplňuje tři složky, které obvykle znalostní audit obsahuje, a to zkoumání zdrojů dat, informací a znalostí, které jsou v organizaci k dispozici, jak jsou využívány a zda existují nějaké nechtěné stavy. Tento audit zkoumá hlavní držitele znalostí a existující systémy znalostí a určuje, jak podporují funkce a potřeby organizace. Dále analyzuje nedostatky ve znalostech a určuje, zda organizace již disponuje dostatečným intelektuálním kapitálem k vyplnění těchto mezer, nebo zda je třeba získat nové znalosti.

Majumder a Dey (2022, s. 45) popisuje, že nástroje pro znalostní management jsou unikátní technologie, které mohou umožnit a zlepšit vytváření, kodifikaci a přenos znalostí v organizacích. Dalkir (2023, s. 222) doplňuje, že mnoho nástrojů a technik je převzato z jiných disciplín, pouze některé jsou specifické pro znalostní management. Všechny ovšem musejí být vhodně kombinovány a přizpůsobeny k potřebám znalostního managementu v dané organizaci. Rollet (2003, in Dalkir, 2023, s. 223) dělí nástroje znalostního managementu do základních kategorií, kterými jsou komunikace, spolupráce, vytváření obsahu, správa obsahu, adaptace, e-učení, osobní nástroje, umělá inteligence, síťování. Husaina a Ermine (2021, s. 38) dále dodávají, že tyto nástroje podporují techniky a procesy, které tvoří platformu pro správu všech znalostních procesů, počínaje generováním znalostí, organizací, ukládáním, distribucí až po využití digitálních znalostních aktiv organizace. Tento komplex procesů můžeme nazvat systémem znalostního managementu, který spojuje technologii, lidi a procesy. Podstatná část znalostí je uložena v lidech, kteří by měli být povzbuzováni k hledání nových poznatků a k jejich sdílení a efektivnímu využití. Tyto procesy zahrnují vyhledávání, zaznamenávání, sdílení, aktualizaci a aplikaci nových znalostí za účelem zdokonalení systémů. Technologie pak hraje roli asistenta ve všech těchto procesech.

Jedním ze základních nástrojů je dle Majumder a Dey (2022, s. 46-47) systém pro správu dokumentů. Jedná se o systém, který má významný dopad na funkce organizací. V rámci organizačních aktivit je klíčové, aby všechny oddělení v organizaci věnovaly pozornost správě dokumentů. Dokument může být zaznamenán různými způsoby, například písemně, fotograficky, nebo může být zabezpečen jinými metodami. Systém správy dokumentů představuje automatizované softwarové řešení, které usnadňuje organizaci, zabezpečení, digitalizaci, označení, schválení a zpracování těchto dokumentů. Většinou jsou tyto systémy založeny na cloudové technologii. Dalšími důležitými nástroji pro znalostní management jsou dle Majumder a Dey (2022, s. 62) komunikační a kooperační nástroje, které umožňují efektivní interakci mezi členy organizace. Mezi ně patří e-maily, chatovací aplikace, video konference a další podobné prostředky. Tyto nástroje jsou klíčové pro sdílení informací, řešení problémů a spolupráci na projektech a úkolech. V dnešní digitální době hrají tyto komunikační prostředky klíčovou roli ve zlepšování propojenosti a produktivity pracovníků v organizaci. Pro spolupráci a tvorbu obsahu nabízejí North a Kumta (2019, s. 82) osobnější nástroj, který se nazývá „znalostní kavárna“ a je to metoda, jak seskupit lidi k otevřené a kreativní diskusi na téma, které je pro ně vzájemně zajímavé. Cílem je vyvolat jejich kolektivní znalost, sdílet nápady a poznatky a získat hlubší porozumění v dané problematice a s ní souvisejících otázek, zároveň není hlavním předmětem vše zaznamenávat do explicitní podoby, ale je vhodné mít k dispozici prostor jako je například tabule či papír, na který mohou účastníci během diskuse malovat či psát dle potřeby. Tato aktivita má mimo účastníků i svého řídicího facilitátora, který celou akci provází a funguje jako moderátor.

Becerra-Fernandez a Sabherwal a Kumi (2024, s. 313) dále zmiňují vhodné využití umělé inteligence pro tvorbu obsahu, konkrétně se jedná o její využití v procesu vytěžování dat. Vytěžování dat je proces procházení velkého množství dat s cílem identifikovat atributy, vzory

a vztahy mezi těmito atributy, kdy cílem je z těchto syrových zdrojů vytvořit informace. Umělá inteligence dokáže v těchto případech pomoci právě s identifikací různých vztahů mezi jednotlivými daty. Dalkir (2023, s. 228) doplňuje, že velké objemy dat mohou být nejprve analyzovány umělou inteligencí a výsledné vzory pak analyzovány lidskými odborníky. Kombinace obou přístupů přinese bohaté výsledky pro znalostní management v organizaci.

Dalším důležitým nástrojem je systém pro správu učení, který popisují Majumder a Dey (2022, s. 54) jako komplexní rámec pro zvládnání všech aspektů vzdělávacího procesu zaměstnanců. Tento systém identifikuje potřeby školení v organizaci a následně se jimi řídí. Je důležité si uvědomit, že systém pro správu učení je propojen s řízením školení v organizaci. Školení samotné představuje proces, díky kterému mohou zaměstnanci zdokonalit své dovednosti a znalosti pro efektivní vykonávání konkrétních pracovních úkolů. Tímto způsobem se zvyšuje jejich potenciál a připravuje je pro úspěšnou budoucí práci.

## 2.4 Metodika práce

V první části této bakalářské práce, kterou je teoretická část, byl postaven teoretický základ k tématu znalostního managementu. Veškeré podklady k vytvoření tohoto základu byly čerpány převážně z odborných knih a odborných časopisů, ze kterých byla následně vytvořena literární rešerše. Použité zdroje pocházejí jak z tuzemského, tak i zahraničního prostředí a byly pečlivě vybrány s cílem získat co nejkomplexnější a aktuální přehled o problematice znalostního managementu. Tímto způsobem byla zajištěna relevantnost a kvalita informací, které tvoří základní kámen pro další aktivity v praktické části práce.

Praktická část této bakalářské práce je rozdělena do několika úrovní. Na první úrovni v subkapitole 3.1.1 Představení organizace je předvedena Organizace XYZ z obecného hlediska, zahrnující organizační strukturu, podnikatelské aktivity a organizační kulturu. Autor vychází jak z veřejně dostupných informací na webových stránkách společnosti, tak z interních materiálů, které mu byly poskytnuty pro účely bakalářské práce, což mu umožňuje prezentovat ucelený obraz o organizaci XYZ.

Druhá úroveň v subkapitole 3.1.2 Znalostní management v organizaci se zabývá hlubší charakteristikou aktuálního stavu znalostního managementu. Zde jsou představeny hlavní nástroje, které se v organizaci používají a mohou být využity pro činnosti znalostního managementu. Autor provedl důkladné studium interní dokumentace a využil také svých vlastních zkušeností jako zaměstnanec XYZ. Pro zjištění aktuálního stavu v praxi byly provedeny kvalitativní strukturované rozhovory se třemi manažery z organizace XYZ, které se zaměřovaly na procesy znalostního managementu a vzdělávání zaměstnanců. Rozhovory byly provedeny v týdnu od 2.4.2024 do 5.4.2024. Přepis těchto rozhovorů je přiložen jako příloha 2, samotné otázky použité v rozhovorech jsou uvedeny v příloze 1.

Ve třetí úrovni v kapitole 3.2 Výzkumné šetření je provedena metoda kvantitativního dotazníkového šetření, které pokrývá celé spektrum znalostního managementu. Šetření probíhalo v termínu od 2.4.2024 do 5.4.2024 a jeho cílem bylo zjistit aktuální názory zaměstnanců na okruhy znalostního managementu a vzdělávání zaměstnanců. Dotazníkového šetření se v daném období účastnilo 35 ze 40 dotázaných (87,5 %). Tento dotazník je k nahlédnutí jako příloha 3. Výsledky dotazníkového šetření jsou k dispozici v přílohách 4, 5 a 6 a popsány v kapitole 3.2 Výzkumné šetření, kde jsou uvedeny relativní i absolutní četnosti odpovědí. Dotazník obsahuje dvě hlavní části, první, která pokrývá základní demografické informace o respondentech a druhá, která se již zaměřuje na oblasti znalostního managementu, včetně komunikace a vzdělávání pracovníků. Dotazníkové otázky byly tvořeny na základě informací, které vzešly z teoretické části a zjištěného aktuálního stavu v organizaci. Pro tvorbu dotazníku byl zvolen nástroj Microsoft Forms, který umožnil snadné sdílení

dotazníku se zaměstnanci prostřednictvím odkazu v rámci interních komunikačních systémů organizace XYZ. Tento nástroj byl vybrán s ohledem na bezpečnostní podmínky organizace a umožnil efektivní sběr dat od respondentů. K nesporné výhodě také patří vizualizace sesbíraných dat v absolutní i relativní četnosti, kdy absolutní četnost popisuje množství bez vztahu k celku a relativní četnost ukazuje procentuální vztah k celku. Dále zde byly položeny tři výzkumné otázky, které byly vytvořeny na základě teoretických poznatků a zkušeností autora práce.

Podle společnosti Microsoft (2024) je možné v rozhraní Microsoft Forms vytvářet různé druhy formulářů, které lze následně snadno sdílet s respondenty podle potřeby. Respondenti mají možnost odpovídat přímo ve webovém prohlížeči nebo na svých mobilních zařízeních, což zvyšuje dostupnost a pohodlí. Výsledky sběru dat jsou aktualizovány v reálném čase, což umožňuje autorovi okamžitý náhled na odpovědi a jejich analýzu pomocí automatické vizualizace dat. Tato funkce poskytuje užitečný nástroj pro efektivní sběr a analýzu dat v rámci výzkumných šetření a dotazníkových studií.

Ve čtvrté úrovni v kapitole 3.3 Výsledky a doporučení je provedeno zhodnocení dotazníkového šetření, které čerpá z rozhovorů a reflektuje i teoretickou část práce. V této části jsou také zodpovězeny výzkumné otázky, které byly položeny dříve. Odpovědi odrážejí vyhodnocený dotazník a informace získané k aktuálnímu stavu znalostního managementu v rozhovorech s manažery. Jako další jsou zde detailně popsána jednotlivá doporučení, která vycházejí z identifikovaných nedostatků. Tato doporučení cílí na zlepšení procesů a postupů v oblasti znalostního managementu v organizaci XYZ. Každé doporučení je podloženo relevantními informacemi a je navrženo s ohledem na dosažení efektivnějšího a účinnějšího řízení znalostí v rámci organizace.

### 3 Praktická část

Praktická část této bakalářské práce představuje prostředí organizace, ve které je prováděn výzkum pro tuto práci. Tato část začíná analýzou aktuálního stavu znalostního managementu v organizaci XYZ, která vychází z kombinace interních zdrojů informací a získaných poznatků prostřednictvím rozhovorů s relevantními osobami. Následně je prezentován samotný výzkum, který byl realizován dotazníkovým šetřením. Kapitola je zakončena vyhodnocením výzkumu a formulací doporučení k optimalizaci stávajícího stavu znalostního managementu v organizaci.

#### 3.1 Charakteristika organizace

V této části práce je představena organizace XYZ z obecného hlediska, včetně popisu typu jejího podnikání, organizační struktury a kultury. Dále se zaměřuje na konkrétní charakteristiku nástrojů znalostního managementu, uvádí informace o oddělení, ve kterém je výzkum prováděn, a popisuje základní procesy, které jsou v této oblasti implementovány. Součástí této části jsou také rozhovory s manažery, které přispívají k celkovému pochopení současné situace znalostního managementu v organizaci.

##### 3.1.1 Představení organizace

Dle webových stránek organizace XYZ (2024) je organizace XYZ jednou z předních bankovních institucí v České republice se širokým portfoliem finančních produktů a služeb. Byla založena v roce 1964 a od té doby se stala důležitým hráčem na tuzemském bankovním trhu. Organizace poskytuje širokou škálu bankovních služeb pro jednotlivce i podniky včetně malých a středních podniků a korporací, a to prostřednictvím hlavní banky nebo dceřiných organizací. Zaměřuje se na služby jako jsou běžné účty, spoření, hypoteční a spotřebitelské úvěry, investiční produkty, pojištění a další. Organizace je hrdá na svou moderní technologickou infrastrukturu, která umožňuje zákazníkům snadný přístup k bankovním službám prostřednictvím internetu a mobilních aplikací. Klade důraz na bezpečnost a spolehlivost svých služeb a aktivně se angažuje v podpoře finanční gramotnosti veřejnosti. Síť poboček organizace XYZ pokrývá celé území České republiky, což zajišťuje dostupnost služeb pro široké spektrum zákazníků. Organizace je součástí nadnárodní finanční skupiny, která působí v celé střední a východní Evropě.

Dle interních materiálů organizace XYZ (2024) je používána hierarchická organizační struktura, kterou si lze představit jako vertikální hierarchii, kde jsou úrovně autority jasně definovány a komunikace obvykle probíhá shora dolů. V této struktuře jsou jednotlivé oddělení a útvary uspořádány do hierarchických úrovní podle jejich funkčních rolí a odpovědností. Vedoucí pracovníci na vyšších úrovních mají větší autoritu a rozhodovací pravomoci, zatímco nižší úrovně mají méně pravomocí a obvykle jsou podřízeny nadřazeným úrovním. Vrchním řídicím orgánem v organizační struktuře je představenstvo, přičemž každý člen představenstva má na starosti jednu hlavní část organizace. Pod těmito hlavními částmi se hierarchicky uspořádaně nacházejí další úrovně útvarů a oddělení, snižující se až k třetí úrovni pod představenstvem označenou jako B-3. Každý hlavní útvar má svá vlastní oddělení úrovně B-1, pod kterými se nacházejí útvary B-2 a níže umístěné útvary B-3. Tato struktura zajišťuje jasnou organizaci odpovědností a pravomocí v rámci organizace.

Podle webových stránek organizace XYZ (2024) je organizační kultura v organizaci XYZ dynamická, inovativní a orientovaná na klienty. Zaměřuje se na hodnoty jako je integrita, profesionalita, spolehlivost a dlouhodobé partnerství se zákazníky. Jedná se o kulturu, která podporuje otevřenou komunikaci, spolupráci a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. V rámci organizační kultury v organizaci XYZ je kladen důraz na neustálý rozvoj

a vzdělávání zaměstnanců, aby byli schopni reagovat na měnící se potřeby klientů a nové trendy v bankovníctví. Díky moderním technologiím a digitálním inovacím je podporována efektivita a flexibilita práce, což umožňuje rychlou adaptaci na nové podmínky na trhu. Vedení organizace XYZ aktivně podporuje organizační kulturu prostřednictvím svého přístupu k zaměstnancům, včetně transparentní komunikace, uznání úspěchů a podpory osobního rozvoje. Firemní hodnoty jsou živeny skrze různé interní programy, workshopy a školení, které podporují spolupráci a týmovou práci. Tato kultura následně hraje klíčovou roli v dosahování dlouhodobého úspěchu organizace a vytváření pozitivního pracovního prostředí pro zaměstnance. Její flexibilita a orientace na klienta jsou v souladu s cíli organizace a pomáhají jí udržovat konkurenceschopnost na trhu.

### **3.1.2 Znalostní management v organizaci**

Informace pro subkapitulu 3.1.2 jsou čerpány z interních materiálů organizace XYZ (2024), pokud není označeno jinak.

Samotný výzkum bude prováděn na útvaru o velikosti 40 zaměstnanců, který se zaměřuje na úvěrovou architekturu pro firemní a korporátní segment. Tento útvar se nachází na úrovni B-2 v organizační struktuře, kde je řízen manažerem úrovně B-2 a jednotlivé týmy jsou pod vedením manažerů úrovně B-3. Průřezové pozice v tomto útvaru spojují jak technický, tak byznysový pohled, což přidává na komplexnosti a zajímavosti v problematice znalostního managementu. Týmy zde úzce spolupracují s ostatními odděleními v rámci organizace XYZ, a to jak na strategické, tak na operační úrovni. Tato dynamika a komplexnost poskytují bohatý základ pro zkoumání oblasti znalostního managementu v korporátním prostředí. Úvěrová architektura se skládá ze čtyř týmů, které spolu úzce spolupracují a denně komunikují. Tyto týmy se specializují na různé oblasti, včetně procesů a metodiky, produktů, práce s daty a řízení projektů a aplikací. Každý z těchto týmů hraje klíčovou roli v procesu poskytování úvěrových produktů a služeb pro firemní a korporátní klientelu skrze práci pobočkových a vztahových pracovníků, kterým jsou poskytovány potřebné nástroje, metodiky a další nutné podpůrné zdroje, které pomáhají dosahovat lepších výsledků.

Prvním týmem jsou procesní specialisté, kteří v organizaci XYZ hrají klíčovou roli v řízení a optimalizaci úvěrového procesu, který je základem pro poskytování úvěrových produktů a služeb firemní a korporátní klientele. Tento tým funguje jako vlastník celého úvěrového procesu a má za úkol jeho správu, nastavení a neustálou optimalizaci s cílem zlepšit efektivitu a rychlost poskytování úvěrů a zároveň minimalizovat rizika spojená s úvěrovými transakcemi. Procesní specialisté mají na starosti definování jednotlivých kroků a postupů v rámci úvěrového procesu a zajišťují, aby byly v souladu s interními a externími předpisy a regulacemi. Pracovníci tohoto týmu také vypracovávají metodickou dokumentaci a procedury pro pobočkovou síť, aby byli zaměstnanci na všech úrovních organizace správně instruováni a měli jasný postup při zpracování úvěrových žádostí a řešení případných problémů či dotazů ze strany klientů.

Další tým pokrývá oblast vývoje a řízení úvěrových produktů. Jeho hlavním cílem je nejen identifikovat a vyvíjet nové úvěrové produkty a služby, ale také optimalizovat stávající produkty s ohledem na potřeby zákazníků a aktuální trendy na trhu. Samozřejmostí je hlídání korektního stavu produktového portfolia ve vztahu k legislativě a regulacím.

Třetí tým se zabývá daty a aplikacemi, kdy se datová část tohoto týmu věnuje zpracování a analýze dat, která jsou shromážděna během úvěrového procesu. Tito pracovníci mají za úkol sbírat a analyzovat data z různých zdrojů, aby poskytli relevantní informace pro rozhodovací procesy v organizaci. Provádějí analýzy trendů, identifikují klíčové indikátory výkonnosti a připravují reporty a vizualizace dat, které slouží jako základ pro strategické rozhodnutí a plánování dalších aktivit. Druhá část týmu se pak specializuje na vývoj a správu aplikací,

kteří jsou nezbytné pro podporu úvěrového procesu a poskytování úvěrových produktů. Tito pracovníci se starají o rozvoj a údržbu softwarových aplikací, které automatizují a zjednodušují úvěrové procesy, a poskytují potřebné nástroje pro pohodlné a efektivní řízení všech potřebných aktivit v rámci úvěrového procesu. Zajišťují také integraci nových technologií a inovací do existujících aplikací, aby organizace byla schopna reagovat na měnící se potřeby trhu a zákazníků či dále optimalizovat a modernizovat již existující procesy.

Samostatnou odnoží jsou pak byznysoví architekti, kteří spadají přímo pod manažera B-2 a starají se o propojení znalostí všech týmů pro budování střednědobého plánu v oblastech úvěrového procesu a úvěrových produktů. Jejich role tedy spočívá v tom, že integrují znalosti a perspektivy získané z týmů procesů, úvěrových produktů a dat a aplikací, aby vypracovali komplexní strategie a plány. To zahrnuje identifikaci klíčových oblastí pro zlepšení procesů, vývoj nových produktů a služeb v souladu se změnami na trhu a potřebami zákazníků.

Jedním z hlavních komunikačních nástrojů v organizaci XYZ je platforma Microsoft Teams, která hraje klíčovou roli v efektivním řešení neodkladných záležitostí v reálném čase. Díky této platformě mají zaměstnanci možnost okamžitě komunikovat se svými kolegy a řešit naléhavé úkoly, aniž by museli potřebnou protistranu hledat fyzicky či jiným komplikovanějším způsobem, tato platforma navíc umožňuje například i sdílení souborů. Organizační kultura v organizaci XYZ podporuje hybridní přístup ke schůzkám, kde se kombinuje osobní setkání s možností účasti online. V tomto ohledu se platforma Microsoft Teams stává nezbytným nástrojem, který umožňuje snadné propojení účastníků schůzek bez ohledu na jejich aktuální umístění. Tato flexibilita je klíčová pro zachování kontinuity komunikace a spolupráce mezi týmy, zejména v případech, kdy se někteří zaměstnanci nemohou fyzicky dostavit na schůzku.

Kromě platformy Microsoft Teams se v organizaci XYZ využívá také emailová komunikace prostřednictvím platformy Microsoft Outlook. Tento emailový klient poskytuje zaměstnancům možnost efektivně komunikovat a spravovat svou elektronickou poštu. Microsoft Outlook není pouze prostředkem pro odesílání a přijímání emailů, ale také nabízí funkce jako plánování schůzek a správu kalendáře. To umožňuje zaměstnancům uspořádat svůj pracovní den a synchronizovat své časové plány s kolegy. Díky tomu se zvyšuje časová flexibilita a organizace práce zaměstnanců, což přispívá k efektivitě a produktivitě pracovního procesu.

Pro ukládání dokumentů v organizaci XYZ slouží platforma SharePoint od společnosti Microsoft. Tato platforma umožňuje efektivní správu a sdílení dokumentů v rámci organizace. SharePoint poskytuje zaměstnancům možnost ukládat dokumenty různých formátů, včetně textových souborů, prezentací, tabulek a multimediálních souborů. Díky široké škále formátů je SharePoint vhodný pro ukládání a správu různých typů dokumentů, což usnadňuje pracovní procesy v organizaci. Jednou z hlavních výhod SharePointu je možnost sdílet dokumenty a pracovat na nich společně v reálném čase. To znamená, že zaměstnanci mohou snadno sdílet dokumenty s kolegy, upravovat je současně a sledovat jejich stav a historii verzí. Díky platformě SharePoint je také možné nastavit přístupová práva k dokumentům, což zajišťuje bezpečnost a ochranu citlivých informací. Správci mohou definovat, kdo má oprávnění ke čtení, úpravám nebo sdílení dokumentů, a tím minimalizovat riziko neoprávněného přístupu k důležitým datům.

SharePoint také umožňuje vystavení interního informačního systému, tedy intranetu pro sdílení novinek a důležitých událostí napříč organizací. Organizace XYZ takový intranet vytvořený má a je skrz něj řízena interní komunikace. Intranet vytvořený prostřednictvím SharePointu poskytuje zaměstnancům jednotné a centralizované místo pro přístup k důležitým interním informacím. Zde mohou zaměstnanci najít aktuální novinky a aktualizace týkající se organizace, informace o firemních událostech, oznámení od vedení a další relevantní informace. Díky intranetu mohou zaměstnanci rychle a snadno získat potřebné informace a zůstat

informování o dění v organizaci. Intranet také slouží jako prostředek pro interní komunikaci, kde zaměstnanci mohou diskutovat, sdílet nápady a spolupracovat na projektech a úkolech.

Běžná administrativní činnost jako je tvorba dokumentů nebo prezentací bývá prováděna v aplikacích kancelářského balíku Microsoft 365, který poskytuje aplikace jako Microsoft Excel, Word, PowerPoint či OneNote. Microsoft Excel slouží k práci s tabulkami, daty a výpočty. Zaměstnanci využívají Excel k vytváření různých analýz a práci s daty, což je klíčové pro rozhodování na základě dat a číselných informací. Microsoft Word lze využít k tvorbě textových dokumentů, zpracování textu a formátování obsahu. Zaměstnanci využívají Word například k tvorbě manuálů, popisů metodiky či dalších textových specifikací, které jsou důležité pro běžný chod v organizaci. Word má širokou škálu formátovacích možností, funkcí pro sdílení a spolupráci. Pro tvorbu prezentací a vizuální komunikaci je využíván Microsoft PowerPoint, který poskytuje nástroje pro tvorbu atraktivních a informativních prezentací. Zaměstnanci využívají PowerPoint k vytváření prezentací na schůzky s klienty či v rámci interního předávání znalostí a nápadů. K ukládání poznámek a organizaci pracovních myšlenek je využíván Microsoft OneNote, který umožňuje vytvářet a sdílet poznámky, seznamy a organizovat informace do strukturovaných sešitů. Tento nástroj usnadňuje spolupráci a sdílení informací mezi zaměstnanci.

JIRA je nástroj, který se v organizaci používá pro řízení projektových dodávek a komunikaci mezi různými členy a týmy projektu. Tento nástroj poskytuje prostředky pro efektivní monitorování stavu projektů, reportování chyb a rozdělování úkolů mezi členy týmu. Jeho flexibilita umožňuje přizpůsobení specifickým potřebám jednotlivých projektů. Primárně slouží k řízení projektů, které mají za cíl softwarový vývoj, ale může být využíván i pro řízení projektů v různých oblastech a odvětvích. Aplikace poskytuje širokou škálu funkcí pro plánování, sledování a řízení projektů a úkolů.

Vzhledem k obrovskému rozsahu činností a specializací napříč organizací korporátního typu jsou samozřejmě využívány i další nástroje pro specifické úkony dle potřeb jednotlivých oddělení a týmů. Výše zmiňované nástroje v subkapitole 3.1.2 jsou ovšem řazeny mezi ty základní, které se používají napříč celou organizací XYZ.

Organizace XYZ si zakládá na neustálém rozvoji svých zaměstnanců, a proto má vybudovaný vlastní interní e-learningový vzdělávací systém, který je klíčový pro zajištění odborné připravenosti a kompetencí zaměstnanců. Tento systém je navržen tak, aby pokryl různé oblasti vzdělávání, včetně povinných regulatorních školení, která musí absolvovat každý zaměstnanec podle své pozice a pracovních povinností. Interní vzdělávací systém organizace XYZ je realizován formou online platformy, která poskytuje zaměstnancům snadný a přehledný přístup ke školením a vzdělávacím materiálům. Tato platforma umožňuje sledování a správu absolvovaných školení, stanovuje termíny pro absolvování povinných kurzů a v případě potřeby upozorňuje na nutnost opakování školení po uplynutí určité doby. Díky internímu vzdělávacímu systému mají zaměstnanci možnost nejen zdokonalovat své profesní dovednosti a znalosti v souladu s požadavky organizace a platnými normami, ale také se připravit na nové výzvy a změny v pracovním prostředí. Další nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců v organizaci XYZ jsou specializované kurzy vedené odborníky pro dané téma a problematiku, kteří obvykle bývají zaměstnanci organizace XYZ působící na pozici, ze které obsah kurzu vyplývá. I když interní kurzy převažují, organizace XYZ také využívá externí kurzy jako možnou alternativu. Vyslání zaměstnanců na externí kurzy mimo organizaci může poskytnout nové perspektivy, znalosti a dovednosti, které by nebyly dostupné v rámci interních kurzů. Tyto externí kurzy mohou být organizovány specializovanými školícími institucemi nebo univerzitami a poskytují příležitost pro rozvoj zaměstnanců v různých oblastech dle potřeby.

Pro zjištění aktuálního stavu znalostního managementu v organizaci bylo dále realizováno několik rozhovorů s manažery jednotlivých týmů. Tyto rozhovory jsou přiloženy jako příloha 2 v části příloh této práce, v příloze 1 jsou vypsané jednotlivé otázky. Během těchto rozhovorů bylo cílem zjistit skutečný stav nastavení řízení znalostí a vzdělávání zaměstnanců. Rozhovory byly vedeny strukturovanou formou, kdy dotazovaní odpovídali na předem připravené otázky, které pokrývaly daná témata. Tímto způsobem byla získána hloubková a kvalitativní data, která přispěla k lepšímu pochopení současné situace v oblasti znalostního managementu v organizaci.

**První rozhovor**, který vedl autor práce s manažerkou úrovně B-3, zodpovědnou za tým procesních specialistů, odhalil významné mezery v oblasti znalostního managementu a vzdělávání zaměstnanců v organizaci XYZ. Manažerka, která v organizaci působí více než deset let, bohužel nedokázala poskytnout podrobnější informace k tématu. Naznačila, že v tomto týmu chybí formální procesy a strategie pro řízení a sdílení znalostí či vzdělávání zaměstnanců. Znalosti o práci a procesech týmu jsou převážně v hlavách zaměstnanců, což představuje riziko v případě fluktuace personálu. Manažerka se spoléhá na dlouhodobou loajalitu zaměstnanců a nedostatek změn v týmu. Nicméně uznává, že by bylo vhodné alespoň základní procesy a postupy pro řízení a sdílení znalostí zavést. Tento rozhovor poskytl důležitý vhled do současné situace organizace XYZ v oblasti znalostního managementu a poukazuje na problémy neexistujícího centralizovaného přístupu k této problematice.

**Druhý rozhovor** byl veden s manažerem na úrovni B-3, který zodpovídá za tým produktových manažerů a je v organizaci XYZ více než deset let. Z rozhovoru mimo jiné vyplývá, že tým nemá stanovený proces na přeměnu prostých dat na užitečné znalosti a informace, tento proces tedy probíhá neuspořádaně a v podstatě nahodile dle potřeb.

Pro ukládání dokumentů všech druhů slouží interní sdílená týmová úložiště nebo v případě projektových dokumentací pak rozhraní nástroje JIRA, určitá možnost sdílení explicitní formy znalostí zde existuje. Pozitivní informací je, že k proaktivnímu sdílení znalostí jsou pracovníci motivováni a tlačeni z důvodu zastupitelnosti a spolupráce při řešení projektových záležitostí, případně provozních problémů. Komplikovanější je pak vůbec pochopení těchto znalostí z důvodu jejich komplexního charakteru a pouhé pročtení dokumentace tak není efektivním způsobem přenosu, dle manažera je většinou nutná praktická ukázka a kontinuální práce s danými znalostmi. Tento fakt potvrzuje i forma jakou jsou znalosti v týmu sdíleny, kdy obvykle sdílení probíhá vzájemnou spoluprací na úkolech nebo projektech a individuální působení je zde v podstatě vynulováno z důvodu vysoké složitosti řešených situací, téměř vždy je potřeba fungovat týmově a znalosti mezi sebou sdílet.

V organizaci XYZ je k dispozici široká škála možností pro rozšiřování znalostí a vzdělávání zaměstnanců. Tato nabídka zahrnuje interně organizované kurzy, externí kurzy a také přístup k předpřipraveným lekcím v e-learningové platformě. Tato pestrost vzdělávacích zdrojů poskytuje zaměstnancům flexibilitu a možnost volby, jakým způsobem chtějí své dovednosti a znalosti rozvíjet. Avšak, i přes dostupnost těchto zdrojů, může vzdělávání v organizaci XYZ narazit na několik překážek. Jedním z hlavních problémů je omezená dostupnost pracovních kapacit zaměstnanců, která je způsobena složitostí pracovní náplně a nedostatečnou obsazeností týmu. Je rovněž nejasné, zda je vzdělávání zaměstnanců v organizaci XYZ nějakým způsobem propojeno s jejich výkonností nebo zda jsou tyto proměnné sledovány a hodnoceny. Z odpovědi manažera nelze jednoznačně vyvodit, zda existuje definovaný mechanismus pro sledování vztahu mezi vzděláváním a pracovním výkonem. Tato nejasnost může naznačovat, že v této oblasti chybí systémový přístup a definované postupy pro sledování a hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit.

Pro nové zaměstnance je zaučení prováděno kombinací samostudia a interakce s kolegy, stejně jako školeními poskytovanými seniorními zaměstnanci a manažery, zejména pokud jde



o detailnější znalosti týkající se jejich pracovní pozice. Důležitá je informace, že se manažer pokouší domlouvat obdobné sdílení zkušeností i od expertů z ostatních týmů, se kterými nováček v budoucnu přijde do styku a bude nutná společná kooperace k plnění úkolů. Organizační kultura a její přístup ke vzdělávání zaměstnanců i řízení znalostí je dle manažera formálně nastavena tímto směrem pozitivně, nicméně v praxi často koliduje s omezujícími faktory, které vycházejí z vysokého pracovního vytížení zaměstnanců a nedostatku času na vzdělávací aktivity. Tato realita odhaluje nedostatečné formální nastavení řízení znalostí v organizaci. Manažer není obeznámen s existencí formalizovaných procesů, které by se zabývaly řízením a sdílením znalostí, což naznačuje potřebu dalšího vylepšení a jasného nastavení těchto procesů.

Manažeři se pokouší identifikovat kritické znalosti, které je zapotřebí v organizaci udržet. Ve spojitosti s dlouholetým působením většiny kolegů byly vybudovány tacitní znalosti jednotlivců na vysoké úrovni a pracovníky lze považovat za znalostní pracovníky. Snaha tyto znalosti sdílet je vysoká a je cíleno vytvářet možnosti spolupráce a týmových činností, tak aby bylo možné takové znalosti formou socializace předat dále. Zde je pak bohužel negativním faktorem stárnutí zaměstnanců a tlak organizace XYZ na snižování nákladů. V důsledku toho jsou omezené možnosti nábory mladších, méně zkušených zaměstnanců ve větším množství, což může vést k nedostatku nových perspektiv a znalostí v organizaci.

**Třetí rozhovor** pokrývá dodané informace od manažera na úrovni B-3, který řídí tým dat a aplikací a je součástí organizace XYZ již více než deset let. V tomto týmu je proces přeměny dat na užitečné informace realizován prostřednictvím různých workshopů a spolupráce s kolegy, kteří disponují potřebnými daty. Na těchto workshopech jsou data detailně prozkoumávána a analyzována datovými specialisty. Následně jsou data uspořádána a transformována do podoby informací. Tyto informace jsou dále zpracovány a interpretovány s cílem vytvořit znalosti, které mají praktickou hodnotu pro tým a organizaci jako celek. Znalosti získané tímto způsobem mohou být využity například při stanovování strategických cílů a rozhodování v oblastech plánování a řízení. Tento proces umožňuje týmu efektivně využívat dostupná data a informace k dosažení svých cílů a zlepšení výkonnosti.

V tomto týmu jsou dle manažera převážně využívány nástroje pro ukládání dokumentací, manuálů a dalších potřebných zachytitelných znalostí v podobě aplikací Microsoft OneNote, Microsoft Teams a Microsoft SharePoint. K samotnému ukládání těchto znalostí jsou zaměstnanci motivováni ze strany vedoucích pracovníků, ale i v základních školeních, kterým každý nový pracovník prochází. Tímto způsobem je zajištěno, že všechny potřebné informace a znalosti jsou centrálně dostupné a mohou být sdíleny a využívány všemi členy týmu. Ovšem základním kamenem sdílení znalostí mezi pracovníky jsou týmové schůzky, které probíhají na týdenní bázi. Tyto schůzky poskytují prostor pro diskuzi, výměnu informací a sdílení zkušeností mezi členy týmu, což přispívá k posílení týmového ducha a efektivnímu řešení pracovních úkolů. Dalším zavedeným procesem, který se opírá o samotné schopnosti znalostních pracovníků je databáze základních znalostí každé aplikace vedena ve sdílených sešitech aplikace Microsoft OneNote, zde každý aplikační manažer zodpovídá za aktuálnost a úplnost obsahu. Kromě pravidelných schůzek jsou také pořádány neformální setkání několikrát ročně, která slouží k otevřenému řešení pracovních záležitostí. Tato setkání poskytují prostor pro zdokonalování procesů, poskytování zpětné vazby vedoucím pracovníkům a nabízejí potenciál pro inovace a optimalizaci pracovních postupů. Dalším pozitivním prvkem je i existence systému interních rotací uvnitř týmu, který může do budoucna pomoci udržet základní znalosti uvnitř organizace a zachovat i kontinuitu činnosti bez kritických negativních dopadů v případě odchodu zaměstnance.

Jako základ vzdělávání zaměstnanců jsou považovány kurzy a e-learning, které poskytují zaměstnancům možnost systematicky získávat nové znalosti a dovednosti. Tyto znalosti jsou

pak rozšiřovány přímo v praxi, kdy manažer postupně deleguje pracovníkům náročnější úkoly, které slouží k rozšíření jejich potenciálu a rozvoji dovedností. Nedílnou součástí je i mentorování ze strany vedoucích či zkušených pracovníků a řízená spolupráce v týmech nebo smíšených skupinách. Pracovníci se zapojují do společných projektů a úkolů, kde mohou sdílet své znalosti, zkušenosti a řešit složité problémy společně s kolegy.

Realizované vzdělávání a jeho vliv na výkonnost zaměstnanců je průběžně sledováno v rámci zkušební doby nových zaměstnanců nebo při přípravě posunu na vyšší pozici. Během zkušební doby se monitoruje, jak nový zaměstnanec aplikuje a rozvíjí získané znalosti a dovednosti v praxi. Další vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců probíhá nepřímým a závisí na individuálním přístupu jednotlivých manažerů. Manažeri sledují dopady vzdělávacích aktivit na výkonnost svých podřízených a hodnotí, jak se získané znalosti promítají do pracovních výsledků. Tento proces může být integrován do pravidelných pracovních hodnocení nebo může být začleněn do klíčových ukazatelů výkonnosti, které slouží jako měřítko pro hodnocení pracovníků a jejich příspěvku k organizaci. Pro vytvoření základní báze znalostí nově nastupujících pracovníků je v tomto týmu zaveden a aktivně využíván koncept stínování zkušenějších kolegů. Tento přístup umožňuje nováčkovi postupně získávat potřebné znalosti a dovednosti tím, že sleduje a participuje na skutečných pracovních procesech. Během stínování má nováček také možnost klást otázky a konzultovat s kolegy, což přispívá k postupnému zvyšování úrovně jeho znalostí a efektivní integraci do týmu.

Organizační kultura v organizaci XYZ je bohužel charakterizována absencí centrálního řízení znalostí, což vytváří prostředí, kde je sdílení a správa znalostí spíše decentralizovaná a organická. Jednou z výjimek v této oblasti jsou povinné kurzy, školení a certifikace, které jsou nezbytné pro vykonávání určitých pracovních pozic a jsou centrálně řízeny. Jedním z funkčních prvků je organizací spravovaný slovník pojmů s popisem významu jednotlivých termínů, který je dostupný v rámci organizačního intranetu. Tento slovník poskytuje zaměstnancům snadný a standardizovaný způsob, jak mohou samostatně vyhledávat význam slov, se kterými přijdou během výkonu pracovní činnosti do styku, což přispívá ke kultivaci společného jazyka a lepšímu porozumění mezi členy organizace.

Jak vyplývá i z tohoto rozhovoru, identifikace kritických znalostí je svěřena přímo manažerům týmů a tvoří jeden z aspektů jejich zodpovědnosti. V rámci organizačního prostředí XYZ není stanoven žádný standardizovaný postup, který by manažerům poskytoval jasný rámec pro identifikaci a správu těchto kritických znalostí. Místo toho mají manažeri týmů volnost a autonomii ve výběru metod a přístupů, které považují za nejvhodnější pro jejich konkrétní tým a pracovní situaci.

### 3.2 Výzkumné šetření

Tato část práce obsahuje shrnutí provedeného výzkumu, který proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval uzavřené odpovědi s možností výběru jedné odpovědi, otázky s možností výběru více odpovědí, ale i otevřené pole pro individuální názory respondentů a dvě kompletně otevřené otázky. Obsah dotazníku v textové podobě je uložen v příloze 3. V příloze 4 jsou pak k dispozici grafy zpracované z odpovědí respondentů, a také výpis individuálních odpovědí.

Dále byly stanoveny výzkumné otázky, jejichž podoba vychází jak z teoretické části této práce, tak i z osobních profesních zkušeností autora. Otázky budou zodpovězeny v kapitole 3.3 Výsledky a doporučení.

**Výzkumná otázka 1:** Jak zaměstnanci hodnotí úroveň vzdělávání v organizaci?

**Výzkumná otázka 2:** Je sdílení a uchovávání znalostí dostačující pro udržení znalostí v organizaci?

**Výzkumná otázka 3:** Jsou procesy v oblasti znalostního managementu nastaveny v souladu s teoretickými poznatky?

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 40 zaměstnanců útvaru úvěrové architektury, kdy dotazník plnohodnotně vyplnilo 35 zaměstnanců, díky čemuž toto dotazníkové šetření pokrývá 87,5 % dotazovaných a jejich názory k danému tématu znalostního managementu. První část dotazníku se zaměřuje na charakteristiku respondentů, což zahrnuje jejich pohlaví, věk, dosažené akademické vzdělání, délku působení v organizaci a organizační zařazení. Tyto informace jsou klíčové pro lepší porozumění kontextu, ve kterém se dotazovaní nacházejí, a mohou pomoci identifikovat možné souvislosti mezi jejich odpověďmi a těmito osobními charakteristikami. Druhá část dotazníku se pak zaměřuje na otázky přímo související s oblastí znalostního managementu, jako jsou komunikace, sdílení znalostí, ukládání znalostí nebo vzdělávání zaměstnanců. Tyto otázky jsou navrženy tak, aby refletovaly klíčové koncepty a principy znalostního managementu, které byly představeny v teoretické části práce. Dále také vycházejí z kapitoly 3.1 Charakteristika organizace.

Z první části dotazníku vyplývá, že lehce převažuje mužské pohlaví respondentů, které tvoří 19 respondentů (54 %) celkového vzorku. Co se týká věkového rozložení, nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je 41 až 50 let, což odpovídá 31 % (11 respondentů) všech dotazovaných. Tato skupina je následována věkovými kategoriemi 51–60 let (29 %, 10 respondentů) a 18–30 let (23 %, 8 respondentů). Jednoznačný propad mezi věkovými skupinami pak ukazuje věková kategorie 31–40 let, která čítá 14 % všech dotázaných, tedy 5 respondentů. Nejvyššímu dosaženému vzdělání dominuje vzdělání vysokoškolské úrovně (89 %, 31 respondentů). Délkou působení v organizaci převažuje skupina zaměstnanců pracujících 11 a více let, což odpovídá 49 % (17 respondentů). Zaměstnanců s kratší dobou působení v organizaci, tedy méně než 1 rok (6 %, 2 respondenti) a 1–3 roky (20 %, 7 respondentů) tvoří méně než jedna třetina všech dotázaných. Dalších 17 % (6 respondentů) pak pracuje v organizaci 4–7 let a poslední skupinu 8–10 let tvoří 9 % (3 respondenti). V případě organizačního zařazení lze pozorovat, že rozdělení do jednotlivých týmů je poměrně vyrovnané. Nejvíce zaměstnanců (26 %, 9 respondentů) patří do aplikační části týmu dat a aplikací, zatímco tým produktů pokrývá také 26 % (9 respondentů) a tým procesů je pak zastoupen 23 %, tedy 8 respondenty. Výjimku představuje datová část týmu dat a aplikací, která tvoří nejnižší zastoupení, a to 11 % (4 respondenti). Poslední kategorii (14 %, 5 respondentů) tvoří vedoucí pracovní a podpůrné funkce, jako jsou například byznysoví architekti.

Dle druhé části dotazníku své znalosti sdílí s ostatními zaměstnanci na denní bázi více než polovina (60 %, 21 respondentů) zaměstnanců a týdně 34 % (12 respondentů), měsíčně pak 2 (6 %) z dotazovaných. Nejčastějším způsobem sdílení znalostí, který v odpovědích převažuje je spontánní ústní forma, kterou zvolilo 49 %, tedy 17 respondentů. Druhou nejvíce označenou odpovědí (20 %, 7 respondentů) bylo sdílení znalostí ústní formou během řízené aktivity, například schůzky. Dalších 14 %, tedy 5 zaměstnanců nejčastěji sdílí své znalosti formou emailu a 6 % (2 respondenti) pomocí aplikace Microsoft Teams. Další 4 respondenti (11 %) také vyplnili dodatečné pole, kde mohli uvést odpověď dle svého uvážení mimo pevný výběr, doplněno je zde i sdílení znalosti pomocí školení pobočkové sítě. Většina respondentů také uvedla, že znalosti obvykle sdílejí kolegům uvnitř týmu, tato odpověď tvoří 66 % (23 respondentů), kolegům mimo tým pak znalosti sdílí 34 %, tedy 12 dotázaných. Tato data poskytují cenné informace o běžných postupech sdílení znalostí v organizaci XYZ.

Nejčastěji používaným nástrojem pro uchovávání znalostí je Microsoft OneNote, který upřednostnilo 31 %, tedy 16 respondentů. Jako druhý nejpoužívanější je nástroj Microsoft

SharePoint (29 %, 15 respondentů). Dalším významným nástrojem pro uchovávání znalostí je osobní digitální úložiště, které používá 22 %, tedy 11 zaměstnanců. Tištěnou formu jako nástroj pro uchovávání znalostí pokrývají 2 % (1 respondent) z celkového výsledku. Z dalších individuálních odpovědí (16 %, 8 respondentů) vyplývá, že zaměstnanci využívají různé další kanály pro uchovávání znalostí. Někteří z nich preferují ukládání na sdílený disk týmu či útvaru, což umožňuje snadný přístup k sdíleným informacím pro celý tým. Jiní respondenti uváděli využívání e-mailu nebo chatovacích vláken a týmů v Microsoft Teams.

Jako nejopakovanější problém při hledání potřebných informací nebo znalostí respondenti většinou vybrali nepřehlednost systémů (43 %, 23 respondentů), ve kterých dané znalosti hledají. Druhý nejčastější problém je neaktuálnost zdrojů, což zvolilo 22 %, tedy 12 dotázaných. Následují problémy týkající se nedostatku zdrojů (17 %, 9 respondentů) a nízké kvality zdrojů (9 %, 5 respondentů). Z individuálních odpovědí, které tvořily 9 % (5 respondentů) ze všech reakcí, vyplývá, že nepřehlednost jednotlivých systémů pro uchovávání znalostí je opět dominantním problémem, se kterým mají respondenti problémy. Jeden respondent z celkového vzorku žádné problémy nenachází.

V otázce nejčastějšího způsobu získávání znalostí se jako převažující zdroj ukázali ostatní kolegové, tuto odpověď vybralo 40 %, tedy 14 zaměstnanců. Další dva často používané zdroje, které dotazovaní volili jsou externí zdroje a interní zdroje, do externích mohou patřit například internetové hledání či odborná literatura a do interních kupříkladu interní dokumentace nebo procesní manuály. Externí zdroje vybralo 8 (23 %) respondentů a interní pak 9 respondentů (26 %). Kurzy jako způsob získávání nových znalostí nevybral ani jeden dotazovaný. Zda respondenti zprostředkují nově nabytou znalost svým kolegům odpovídala většina respondentů, že ano, a to ústní formou (57 %, 20 respondentů). Další 6 dotázaných (17 %) pak nově nabyté znalosti ukládají na sdílené úložiště, kterým může být například Microsoft SharePoint nebo sdílený disk. Jeden respondent (3 %) zvolil, že nově nabyté znalosti žádnou formou nezprostředkovává. Z individuálních odpovědí (23 %, 8 respondentů) pak nejčastěji dotazovaní odpověděli, že nově získané znalosti zprostředkovávají jen na požádání, případně pokud jednoznačně vyplývá potřeba na daného kolegu znalost přenést. Tyto data přinášejí pohled na procesy získávání nových znalostí a jejich následné předání uvnitř organizace.

Další série otázek se zabývala úrovní vzdělávání na pracovišti a zkušenostmi jednotlivých pracovníků na toto téma. První otázka se zabývala tím, jak organizace podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že dvě nejčastější formy podpory jsou e-learning (32 %, 25 respondentů) a interní kurzy (33 %, 26 respondentů). Méně preferované jsou externí kurzy (16 %, 13 respondentů) a mentorství (16 %, 13 respondentů). Dva respondenti (3 %) také uvedli, že organizace neposkytuje dostatečnou podporu pro jejich rozvoj, buď kvůli omezené nabídce kurzů nebo nedostatku času na vzdělávací aktivity. Následující otázky se zaměřily na hodnocení poskytovaného vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci byli požádáni, aby ohodnotili, zda je vzdělávání dostatečné pro plnění jejich pracovních povinností, a zda mají dostatek prostoru pro svůj osobní rozvoj. Hodnocení probíhalo na stupnici od 1 do 5, kde stupeň 1 znamená naprosto vyhovující stav a stupeň 5 znamená naprosto nevhovující stav. Zda je vzdělávání a rozvoj dostačující pro výkon pracovní činnosti odpovídali respondenti převážně stupněm 2 (37 %, 13 respondentů), následovali stupeň 3 (31 %, 11 respondentů), stupeň 1 (17 %, 6 respondentů), stupeň 4 (11 %, 4 respondenti) a stupeň 5 (3 %, 1 respondent). V otázce dostupného prostoru pro vzdělávání a rozvoj byl nejčastěji volen stupeň 3 (34 %, 12 respondentů), který následuje stupeň 4 (31 %, 11 respondentů), další stupně jsou stupeň 2 (14 %, 5 respondentů), stupeň 1 (11 %, 4 respondenti) a nejméně dotazovaných vybralo stupeň 5 (9 %, 3 respondenti). Poslední část se týkala frekvence vzdělávání jednotlivých pracovníků. Nejvíce dotazovaných se vzdělává několikrát za

rok (43 %, 15 respondentů) nebo méně než jednou za rok (31 %, 11 respondentů). Na měsíční bázi se pak vzdělává 17 %, tedy 6 pracovníků a týdně 9 %, tedy 3 pracovníci.

Následující dvě otázky byly zaměřeny přímo na komunikaci uvnitř organizace a případné problémy s ní spojené. První otázka pokrývá používání komunikačních nástrojů v organizaci, dle odpovědí je nejvíce často používána aplikace Microsoft Teams (37 %, 32 respondentů), dalších 27 (31 %) dotazovaných využívá klasický e-mail a více konzervativní variantu, tedy telefonickou komunikaci dle dotazníku stále využívá 26 %, tedy 22 zaměstnanců. Dalších 5 (6 %) respondentů napsalo vlastní odpověď v rámci otevřené otázky, zde se pak kombinují převážně osobní komunikace a schůzky, případně kombinace všech uvedených možností. Druhá otázka, která měla otevřenou formu, směřovala k problematice existence komunikačních bariér a nejčastěji se opakovali problémy s ochotou různých držitelů znalostí spolupracovat a tyto znalosti předávat dále.

Jedna z hlavních otázek dotazníku měla otevřenou formu a dotazovaný zde musel svými slovy popsat průběh předávání znalostí pro nově přichozího kolegu. Většina odpovědí se kulminuje okolo ústního školení a předávání potřebných znalostí přímo od kolegy se zkušeností či znalostmi o dané agendě, nejlépe pokud to jde tak od kolegy, který se přesouvá z pozice, na kterou nový pracovník nastupuje. Tyto ústní školení jsou doplněny přístupem k interním materiálům organizaci a nový zaměstnanec tak dostává kombinaci ústního předávání znalostí a samostudia. Další častou metodou je takzvané stínování, kdy zaučující se pracovník pozoruje každodenní běžnou pracovní náplň zkušenějšího kolegy, který má na starosti předání znalostí o aktivitách na dané pracovní pozici. Základní povinná školení a další školení vázaná k dané pozici bývají absolvovány pomocí e-learningu ve vzdělávací platformě, kterou má organizace k dispozici. Jednou z metod je také mentoring, v těchto případech se zkušenější zaměstnanec aktivně věnuje nováčkovi a prochází s ním jednotlivé procesy na dané pozici, poskytuje zpětnou vazbu a dohlíží, že průběh zaučování probíhá efektivně a správně dle organizačních pravidel. Dále je také využíváno i zaučení přímo v praxi, kdy se školený kolega dostává postupně na zajímavější a komplikovanější projekty či jiné aktivity a může navímat práci zkušenějších kolegů.

Poslední otázka dotazníkového šetření se zabývala tím, zda si daný respondent myslí, že by mohla být po odchodu z jeho pozice kriticky ohrožena funkční kontinuita dané pracovní pozice z důvodu ztráty znalostí. Z odpovědí vyplývá, že většina 71 % (25 respondentů) má pozitivní názor na funkční kontinuitu své pracovní pozice po jejich odchodu. Tito zaměstnanci věří, že základní znalosti potřebné k výkonu dané pozice jsou otevřeně k dispozici kolegům, což zajišťuje stabilitu a kontinuitu pracovních procesů i při případném odchodu klíčových osob. Nicméně 2 (6 %) respondenti vyjádřili obavu, že po jejich odchodu by mohla být funkční činnost ohrožena, protože potřebné znalosti nejsou dostatečně sdíleny v rámci organizace. V otevřených odpovědích se pak často opakovalo, že záleží individuálně na každé agendě, případně, že provoz by byl udržen, ale rozvoj podstatně utlumen.

### 3.3 Výsledky a doporučení

V této kapitole bude provedeno zhodnocení výsledků uskutečněného dotazníkového šetření, jehož zjištění byla představena v kapitole 3.2 Výzkumné šetření. Následně budou výzkumné otázky podrobeny validaci a budou na ně poskytnuty odpovědi. Na samém konci této kapitoly se objeví i hlavní doporučení pro organizaci XYZ, které se budou jevit jako nejvhodnější pro vyhodnocený stav znalostního managementu.

Ze vzorku respondentů, kteří se dotazníkového šetření účastnili vychází jako základní profil respondenta muž s vysokoškolským vzděláním, jehož věk je 41–50 let a v organizaci XYZ působí déle než 11 let.

Pozitivní zprávou, která z dotazníkového šetření vzešla je, že se samotnou frekvencí, ve které zaměstnanci znalosti sdílejí se nejeví žádný problém. Minimálně jednou týdně znalosti sdílí drtivá většina dotazovaných. Problémem může naopak být forma, kterou jsou znalosti sdíleny dál. V podstatě polovina případů, kdy je znalost přenesena dále je sdílena nahodilou, spontánní ústní formou. V těchto případech je sice budována tacitní znalost jednotlivců, ale již s ní není dále pracováno ve smyslu externalizace na větší skupinu zaměstnanců či uložení takovým způsobem, aby se dala považovat za znalost organizace. Bohužel sdílení v rámci organizovaných aktivit, jako jsou například týmové schůzky, kde je možnost znalosti převést na celou skupinu je podstatně méně, pouhá pětina znalostí se v cyklu sdílení dostane na úroveň znalosti skupiny či týmu. Další pozitivním výsledkem je i využívání elektronických kanálů, kde znalosti mohou být zpětně dohledatelné či přesdílené dále a tím se zvyšuje dosah dané znalosti a zároveň i šance, že bude díky zpětné dohledatelnosti aplikována v praxi. Důležitým faktorem je i fakt, že sdílení znalostí většinou probíhá pouze na úrovni týmu, díky tomu se může vytvářet určitá bublina, ve které následně znalosti zůstávají a může to omezit rozvoj v rámci celého útvaru, případně i organizace.

Na předchozí odstavec lze plynule navázat způsoby získávání znalostí, kdy většina zaměstnanců nabývá kompletně nových znalostí od svých kolegů. To potvrzuje ústní formu sdílení znalostí, bohužel se znalosti stále pohybují ve spektru tacitní úrovně. Zaměstnanci externalizují pouhé minimum nových znalostí, což pro budoucí generaci zaměstnanců může být kritický nedostatek. Interní zdroje jako možnost nabytí nových znalostí využívá podstatně nižší množství pracovníků než právě ústní předání. Jedním z možných důvodů může být právě menší dostupnost znalostí v explicitní podobě, což omezuje možnosti využití interních zdrojů pro nabytí nových dovedností a znalostí. Zaměstnanci jsou pak tlačeni k využívání externích zdrojů, do kterých patří i internet. To může mít za následek nižší kvalitu či nejednotnost takto získaných znalostí. Pozitivum je, že pokud už si své znalosti pracovníci ukládají, ať už nově získané nebo stávající, tak v drtivé většině využívají nástroje Microsoft OneNote, Microsoft SharePoint nebo osobní digitální úložiště. Tento způsob ukládání znalostí nabízí velký potenciál k dalšímu sdílení digitální formou, případně i k zařazení do znalostní báze organizace, pokud bude správně řízen na vyšší organizační úrovni.

Další problém s již existujícími interními znalostními zdroji, které mají pracovníci k dispozici, je jejich nepřehlednost a neaktuálnost. Organizace XYZ využívá pro tyto potřeby rozsáhlé množství nástrojů, včetně těch již zmiňovaných, které nemají dedikované správce, respektive znalosti tam nahodile ukládají jednotliví zaměstnanci. Výsledkem je nepřehledně popsaná a neaktualizovaná organizační znalostní báze rozmělněná v několika aplikacích a prostředích. Důsledkem těchto nedostatků může docházet k nesprávným rozhodnutím z důvodu nedostatku relevantních informací, ztrátě času při hledání potřebných dat nebo k nepřesným výstupům kvůli zastaralým informacím.

Vhodně je řešeno předávání základních znalostí na nově příchozí pracovníky. Převážně probíhá ze strany zkušenějších kolegů, a to v kombinaci ústního předávání a samostudia explicitních znalostí jako jsou dokumentace a manuály. Tím se položí pro nováčka základ jak pro socializaci, tak i pro využívání interních zdrojů. Celý průběh vstupního zaškolení je také doplňován stínováním, vstupními školeními na e-learningové platformě a výkonem praktických záležitostí dané pozice pod dohledem kolegů. V případě nastupujících nováčků je tedy samotný proces veden efektivně, jediným nedostatkem se tedy jeví problém v architektuře interních zdrojů, kde je pravděpodobné, že se nováček setká s nedokonalostmi, které jsou zmíněné v předchozím odstavci. To může již od počátku kariéry vyvolávat v zaměstnanci nechuť interní zdroje využívat a spoléhat se převážně na socializační prvky práce se znalostmi, případně zdroje externí.

Pro vzdělávání jsou zaměstnanci upřednostněny metody e-learningu a interních kurzů. Samotná kvalita vzdělávání a rozvoje je hodnocena jako dostačující, a poskytuje zaměstnancům potřebné znalosti pro jejich pracovní výkon. Nicméně nedostatečným prvkem v procesu vzdělávání zaměstnanců je velmi nízká časová dotace vyhrazená na tyto aktivity. I přes dostupnost kvalitního vzdělávání a široké možnosti rozvoje nemají jednotlivci dostatek času na svůj osobní růst a vzdělávání. Tento fakt reflektuje i skutečnost, že zaměstnanci využijí vzdělávacích aktivit většinou pouze minimálně během roku. Tato situace může mít negativní dopad na motivaci zaměstnanců ke zlepšení svých dovedností a znalostí, a může omezovat jejich profesní rozvoj a růst v rámci organizace.

V organizaci XYZ se pro komunikaci primárně využívají elektronické kanály, přičemž Microsoft Teams a e-mail tvoří hlavní prostředky komunikace napříč celou firmou. Tento přístup je v dnešní digitální době očekávaný, jelikož umožňuje efektivní a rychlou výměnu informací mezi zaměstnanci. Navíc, záznamy komunikace jsou uchovávány, což usnadňuje návrat k dřívějším diskusím a umožňuje informovat i ty, kteří jsou dočasně mimo pracoviště, například na dovolené. Překvapením je, že stále velké množství zaměstnanců využívá pro komunikaci telefon, který oproti výše zmíněným elektronickým kanálům nepřináší žádné zjevné výhody, protože elektronické kanály jsou k dispozici i na mobilních telefonech a Microsoft Teams umožňuje volání, bez nutnosti mít k dispozici telefonní číslo. Na druhou stranu to umožňuje zaměstnancům určitou variabilitu v osobních preferencích a nelze to hodnotit jako nedostatek. V komunikaci byly identifikovány v menším počtu i bariéry, převážně se jedná o neochotu jednotlivců spolupracovat. Neochota spolupracovat je v současné době zřídka výskytovým jevem a nelze jej považovat za naléhavý problém, který by vyžadoval okamžitá opatření.

Zaměstnanci obecně nepociťují problém v možnosti ztráty kritických znalostí nutných pro provoz, což je velmi kladná informace. To, že kritické znalosti jsou v nějaké formě v rámci organizace uloženy je důležité z hlediska kontinuity znalostí, v případech odchodu zaměstnanců. Zároveň se, ale ukázalo, že je potřeba se na tuto problematiku dívat více subjektivně, kdy záleží na konkrétní agendě a nelze tedy tuto oblast generalizovat, i když to tak může na první pohled působit. Určité mezery jsou tedy v této oblasti aktuální, jen nejsou detailněji specifikované. Pro budoucí prevenci a zajištění kontinuity výkonu pracovních činností bude tedy nutné, aby manažeři věnovali větší pozornost identifikaci a uchování kritických znalostí ve svých týmech.

Odpovědi na výzkumné otázky jsou formulovány na základě vyhodnocení dotazníkového šetření v kapitole 3.3 Výsledky a doporučení, rozhovorů v subkapitole 3.1.2 Znalostní management v organizaci a teoretické části práce.

**Výzkumná otázka 1:** Jak zaměstnanci hodnotí úroveň vzdělávání v organizaci?

Kvalitativní hodnocení vzdělávání v organizaci XYZ je pozitivní, zaměstnanci vykazují zájem o vzdělávání a mají své preferované formy, které jim vyhovují. Organizační kultura poskytuje dostatek možností pro vzdělávání a na teoretické rovině podporuje své zaměstnance v jejich profesním rozvoji. Avšak frekvence vzdělávání představuje kritický problém. I když existuje mnoho možností, jak se dále rozvíjet, v praxi je obtížné nebo dokonce nemožné pro většinu zaměstnanců najít časový prostor. Realita je taková, že zaměstnanci absolvují povinná školení a certifikace, které jsou nezbytné pro jejich práci, ale jakýkoliv nadstandartní vzdělávací aktivity jsou spíše raritou.

**Výzkumná otázka 2:** Je sdílení a uchovávání znalostí dostačující pro udržení znalostí v organizaci?

Sdílení znalostí v rámci organizace XYZ funguje dobře především na základě sociální interakce mezi zaměstnanci. Avšak základním nedostatkem je minimální ukládání znalostí do systémů organizace. Většina znalostí zůstává uložena v myslích jednotlivců, a pouze malá část těchto znalostí je dokumentována a dostupná pro širší skupinu v organizaci. To vede k situaci, kdy pracovní procesy fungují relativně dobře uvnitř skupin nebo týmů, ale objevují se problémy, když je potřeba přistupovat ke znalostem mimo sociální bublinu pracovníka. V interních zdrojích je mnoho nedohledatelné a zároveň sdílení znalostí ven ze skupiny není dostačující. Výsledkem je zvýšená časová náročnost při hledání nových znalostí pro konkrétní aktivity, což může negativně ovlivnit rozvoj a inovace v organizaci. Tento nedostatek efektivního znalostního managementu může mít dlouhodobé důsledky, zejména v případech, kdy odcházející zaměstnanec odnese s sebou znalosti, které nebyly adekvátně zdokumentovány a předány dalším členům organizace. Kritický dopad může mít i úbytek velkého množství znalostí, které nejsou označeny jako klíčové. Celkově nyní lze uvést, že sdílení a uchování znalostí není pro udržení znalostí uvnitř organizace dostačující.

**Výzkumná otázka 3:** Jsou procesy v oblasti znalostního managementu nastaveny v souladu s teoretickými poznatky?

V organizaci XYZ lze aktivity v oblasti znalostního managementu momentálně charakterizovat spíše jako spontánní a neorganizované než jako systematické procesy. Znalosti se sdílí a uchovávají přirozeným způsobem dle momentální potřeby, ale chybí unifikovaný a strukturovaný rámec pro řízení znalostí. Zaměstnanci se snaží využívat své znalosti tak, aby splnili své aktuální úkoly, ale není zaveden žádný unifikovaný postup. Každý manažer využívá jiné techniky, jak se znalostmi pracovat. Chybí zde procesy, které by řídily a sledovaly životní cyklus znalostí. Tento nedostatek strukturovaného přístupu může vést k neefektivnímu využívání znalostí, jejich ztrátě a neschopnosti využít plný potenciál intelektuálního kapitálu organizace. Procesy znalostního managementu tedy nejsou v souladu s teoretickými poznatky.

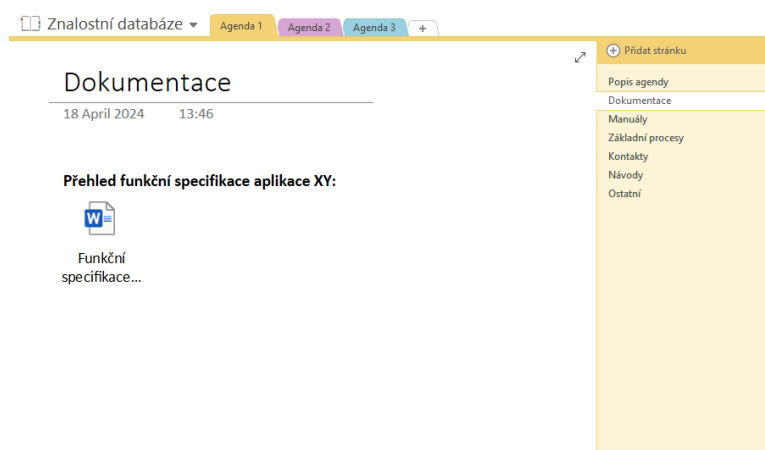


## Doporučení 1: Vybudování jednotné databáze znalostí

Pro unifikování prostředí, do kterého mohou zaměstnanci své nové i stávající znalosti ukládat je vhodné zvolit jeden systém pro správu dokumentace. V současnosti se v organizaci vyskytuje více systémů, což vede k nedostatečné efektivitě práce s explicitními znalostmi. Jednotný systém pro správu dokumentace umožní zaměstnancům snadný a rychlý přístup k potřebným informacím a dokumentům. Tím se zvýší transparentnost a dostupnost znalostí v celé organizaci.

Jeden z týmů již aktivně využívá nástroj Microsoft OneNote, který umožňuje sdílení a spolupráci na elektronických sešitech. Vzhledem k úspěchu tohoto nástroje v jedné části útvaru je vhodné tuto iniciativu rozšířit napříč celým útvarem. Tímto způsobem by se využil již existující trend a zároveň by se zefektivnila a zjednodušila spolupráce a sdílení informací mezi zaměstnanci. Microsoft OneNote má výhodu v tom, že je automaticky dostupný pro každého zaměstnance napříč organizací v jeho digitálním pracovním prostředí, což eliminuje potřebu dalších zásahů nebo nákupu nových nástrojů. Také se usnadní implementace a přijetí tohoto nástroje v rámci celé organizace a minimalizují se náklady spojené s jeho nasazením. Návrh podoby takového sešitu lze vidět na obrázku 9 níže.

Obrázek 9 Znalostní databáze – návrh



Zdroj: Vlastní zpracování

Díky tomuto nástroji budou zaměstnanci schopni efektivně strukturovat různé části své pracovní agendy do oddílů a úseků, což přispěje k lepší přehlednosti a usnadní dohledávání potřebných informací, dokumentů a manuálů. Tím se zvýší efektivita práce a minimalizují se ztráty času při hledání specifických znalostí. Dále umožní kombinovat oficiální dokumentaci s osobními poznámkami autorů, což podpoří individualizaci a personalizaci pracovního prostředí. Průběžné modifikace dokumentů jsou viditelné v reálném čase a každý uživatel má jasný přehled o tom, kdo je autorem a správcem konkrétního sešitu. Další nespornou výhodou je možnost jednoduchého sdílení na základě odkazu, kdy je po sdílení takový sešit k dispozici v základním rozhraní Microsoft OneNote daných uživatelů, tím odbude potřeba procházení různých platforem, na kterých jsou znalosti momentálně rozdrobeny, a zjednoduší přístup k relevantním znalostem.

## Doporučení 2: Nastavení procesu pro ukládání znalostí

Vzhledem k nedostatečné míře ukládání znalostí v explicitní podobě bude nutné zřídit metodický proces, kterým se zaměstnanci v tomto ohledu budou moci řídit.

Nutnou prerekvizitou tohoto procesu bude realizace předchozího doporučení číslo 1. Znalostní databáze se díky tomuto kroku stane dostupnější a proces ukládání znalostí zpříjemní i zjednoduší. Zaměstnanci budou v tomto procesu ukládat všechny nové znalosti právě tam. Pro zajištění pravidelné údržby a aktualizace obsahu bude nutné vyčlenit dedikovaný čas v kalendářích zaměstnanců. Za tímto účelem je klíčové, aby tam tato aktivita byla pevně zakotvena. Zavedení pravidelných a dedikovaných bloků času v kalendářích zaměstnanců je kritické, neboť to zajišťuje, že budou mít dostatečný a nepřerušovaný prostor k aktualizaci a úpravám obsahu ve společné znalostní databázi. V těchto vyhrazených časech se zaměstnanci mohou plně věnovat revizi a doplňování dokumentace, aniž by je rušily jiné schůzky či aktivity od kolegů. Je důležité, aby tyto bloky času byly pravidelně a konzistentně naplánovány, ideálně každý týden. Tím se zajistí, že se tato aktivita stane pravidelnou součástí pracovního procesu zaměstnanců.

Vedoucí pracovníci budou mít možnost monitorovat tuto aktivitu během pravidelných týmových schůzek, které jsou již běžnou praxí organizace, případně náhodnou kontrolou agendy pracovníka ve znalostní databázi. Každý člen týmu bude mít možnost stručně prezentovat aktualizace z jeho oblasti práce. Tímto způsobem se nové znalosti mohou systematicky přenášejí na ostatní členy týmu a zároveň poskytují manažerům příležitost k ověření, zda zaměstnanci aktivně tuto činnost provádějí.

### **Doporučení 3:** Zavedení znalostní kavárny

Pro podporu sdílení znalostí a upevnění sociálních vazeb mimo malou skupinu zaměstnanců nebo tým by měla být zřízena pravidelná aktivita na úrovni útvaru, kterou je takzvaná znalostní kavárna. Tato neformální řízená metoda slučuje pracovníky z různých týmů na jedno místo za účelem kreativní diskuse na dané téma. Znalostní kavárna je popsána v teoretické části práce, v kapitole 2.3 Přístupy a nástroje znalostního managementu.

Moderátorem by měl být manažer úrovně B-2, který má na starosti celý útvar.

Celá aktivita by mohla být řízena v následujících krocích:

1. Moderátor v délce přibližně 10 minut uvítá účastníky, vysvětlí princip celé aktivity a představí její hlavní téma.
2. Moderátor začne diskusi tím, že přednese jednu otevřenou otázku, která by měla podtrhávat podstatu celého tématu.
3. Na následujících 30 minut se účastníci rozdělí do menších skupinek – zde je potřeba dohlédnout na to, aby skupinky byli smíšené ze všech týmů. V nich pak vedou otevřenou diskusi, ve které sdílejí své názory a znalosti k danému tématu.
4. V posledním kroku se menší skupinky sejdou zpět dohromady a zhruba 30 minut si navzájem sdílejí nápady a podněty, které k danému tématu vymysleli nebo shledali jako zajímavé.

### **Doporučení 4:** Uvolnění kapacit na vzdělávání

Nedostatečná časová kapacita pro rozvojové a vzdělávací aktivity je pravděpodobně nejkritičtější nedostatkem zjištěným z dotazníkového šetření.

Ze strany managementu bude nutné uvolnit kapacitu pro zaměstnance, který si o vzdělávání žádá a podpořit ho. Po dobu absence pracovníka je nutné postupovat jako v případech, kdy je například na dovolené. Je potřeba tedy vytvořit zastupitelnost pro každou agendu, tak aby mohla být v nepřítomnosti pracovníka pokryta alespoň minimální kontinuita činnosti. Pro takovou potřebu je vhodné, aby ke každé hlavní agendě měl pracovník i agendu sekundární. Ze

své sekundární agendy stačí, aby znal skutečně jen základ. Toho lze docílit udržováním aktuální znalostní databáze a interními rotacemi uvnitř týmu.

K určení výchozího stavu je důležité zjištění aktuálního stavu znalostí jednotlivých agend uvnitř týmu pomocí znalostního auditu. Takový audit může být proveden komunikací ze strany manažera s jednotlivými pracovníky, kdy cílem bude zjistit znalosti u jednotlivých agend.

K evidenci výchozího stavu je možné využít nástroj Microsoft Excel, kde lze pro každou agendu a každého pracovníka evidovat úroveň znalosti, a ty pak efektivně filtrovat. Z výchozího stavu pak půjde snadno vyčíst jaké agendy nemají pokrytou zastupitelnost a jaký pracovník nemá sekundární agendu. Návrh podoby tabulky pro výchozí stav lze vidět na obrázku 10 níže.

Obrázek 10 Výchozí stav znalostí – návrh

Pracovník	Agenda 1	Agenda 2	Agenda 3	Agenda 4	Agenda 5	Agenda 6	Agenda 7	Agenda 8
Pracovník 1	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná	Základní	Žádná	Žádná	Žádná
Pracovník 2	Žádná	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Základní	Žádná
Pracovník 3	Žádná	Základní	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná
Pracovník 4	Žádná	Žádná	Žádná	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná
Pracovník 5	Základní	Žádná	Žádná	Žádná	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná
Pracovník 6	Žádná	Žádná	Základní	Žádná	Žádná	Vysoká	Žádná	Žádná
Pracovník 7	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Základní	Vysoká	Žádná
Pracovník 8	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Vysoká

Zdroj: Vlastní zpracování

Základní metrika může vypadat takto:

1. Vysoká znalost – taková znalost je přítomna u hlavní agendy pracovníka
2. Základní znalost – taková znalost je přítomna u sekundární agendy pracovníka
3. Žádná znalost

#### **Doporučení 5:** Sjednocení procesů znalostního managementu na řídicí úrovni

Vzhledem k tomu, že není zaveden žádný centralizovaný proces pro práci se znalostmi, bude příhodné takový proces zavést a sjednotit to, jak manažeri ke znalostem přistupují. Pro tyto účely je vhodné použít integrovaný cyklus znalostního managementu, který je detailněji popsán v kapitole 2.2 Znalostní management a lze ho vidět na obrázku 7. Tento cyklus je rozdělený do deseti procesů, které jsou dále shrnuty to tří hlavních fází, jež se neustále opakují a představují tak životní cyklus znalostí v organizaci. Prerekvizitami pro realizaci tohoto doporučení je aplikace doporučení 1, 2 a 3.

Zmíněných deset procesů je rozepsáno níže, pro konkrétní případ organizace XYZ:

1. Zachycování, vytváření nebo přispívání ke znalostem – modifikace stávajících nebo vznik nových znalostí, které mohou být získány z práce na nových projektech, každodenním řešením různých pracovních situací, interakcí s kolegy napříč organizací nebo i z vnějšího prostředí
2. Filtrování nebo výběr znalostí – zaměstnanec dokáže sám vyhodnotit jaké znalosti jsou relevantní ve spojitosti s jeho agendou
3. Kodifikace znalostí – relevantní znalosti jsou zaznamenány do explicitní podoby
4. Vylepšení znalostí – znalosti jsou diskutovány s kolegy na týmových schůzkách nebo během účasti ve znalostní kavárně a dle potřeby aktualizovány
5. Sdílení znalostí – znalosti jsou uloženy do znalostní databáze

6. Přístup ke znalostem – kontrola, zda jsou znalosti ve znalostní databázi správně umístěny a označeny tak aby k nim měli zaměstnanci snadný přístup
7. Učení se ze znalostí – zaměstnanec znalosti dále studuje, případně poskytne ke školení, záleží na charakteru znalosti
8. Aplikace znalostí – znalosti jsou využity v běžných pracovních procesech
9. Hodnocení znalostí – po využití znalostí v praxi jsou dle potřeby zaměstnancem aktualizovány na základě vzniklých zkušeností
10. Opětovné využívání a divestice znalostí – zaměstnanec kontroluje aktuálnost znalostí a dle potřeby irelevantní znalosti promazává

Tyto procesy pomohou ujednotit vedoucím pracovníkům pohled na znalosti a povedou k lepší kontrole životního cyklu, ve kterém znalosti v rámci organizačního ekosystému fungují.

## 4 Závěr

Hlavním tématem této bakalářské práce je znalostní management. Prvním dílčím cílem bylo sestavení teoretických základů pro téma znalostního managementu a provedení výzkumu ke zjištění v jakém stavu je znalostní management v organizaci XYZ. Druhým dílčím cílem bylo výsledky výzkumu zhodnotit a porovnat ve světle teoretického základu. Hlavním cílem bylo na základu těchto výsledků následně připravit vhodná doporučení pro oblast znalostního managementu v organizaci XYZ.

Po realizaci dvou dílčích cílů bylo identifikováno několik nedostatků, s tím, že několik z nich mají kritický dopad na práci se znalostmi a vzdělávání pracovníků v organizaci. Doporučení, které jsou hlavním cílem práce, byly tvořeny tak, aby úplně nebo alespoň částečně řešily odhalené nedostatky.

Jeden z identifikovaných nedostatků je absence jednotné znalostní databáze v organizaci. Tato situace vytváří komplikace pro zaměstnance ve výkonu jejich pracovních procesů, protože se musí dokázat orientovat mezi různými systémy a prostředími, ve kterých jsou znalosti uloženy. Tento rozptýlený přístup ke znalostem vytváří nepřehlednost a zvyšuje náročnost práce. Mnozí zaměstnanci proto preferují jiné způsoby získávání znalostí, což může omezovat jejich schopnost přispívat k budoucímu rozvoji a udržení znalostí v rámci organizace. Dalším problémem je nedostatečná motivace zaměstnanců k ukládání svých znalostí do systémů organizace v explicitní formě, tak aby mohly být následně sdíleny a využity jako součást znalostního kapitálu organizace. Tento nedostatek motivace může vést k situaci, kdy cenné znalosti zůstávají v myslích jednotlivců a nejsou dostupné pro kolektivní využití a rozvoj organizace.

Dalším problémem je vznik různých sociálních bublin v organizaci, kdy zaměstnanci omezují sdílení znalostí pouze uvnitř svého týmu. Tento jev může vést k izolaci informací a znalostí, což znovu může snižovat efektivitu práce a brzdí celkový rozvoj organizace. V této souvislosti je také problematické, že hlavním kanálem pro sdílení znalostí je především neorganizovaná ústní forma. To znamená, že zaměstnanci své znalosti předávají náhodně a bez toho, aby je jakkoliv zachytili, což sice buduje určitou úroveň tacitních znalostí jednotlivých pracovníků, ale v konečném důsledku hrozí v dlouhodobém období odliv znalostí z organizace.

Pravděpodobně nejkritičtějším problémem je nedostatek časových kapacit, které by zaměstnanci měli na vzdělávací a rozvojové aktivity k dispozici. I přesto, že organizace XYZ nabízí široké spektrum možností jak se vzdělávat, tak na ně jednoduše pracovníci nemají čas. Tento fakt může vést ke stagnaci v rozvoji schopností pracovníků, ztrátě efektivitu a snížení jejich motivace. Takový problém navíc naznačuje potenciální obtíže se zastupitelností v jednotlivých pracovních agendách, což může dále v budoucnu situaci eskalovat.

V organizaci XYZ chybí centralizovaný proces, který by poskytoval vedoucím pracovníkům jasný rámec pro práci se znalostmi. Tato absence strukturovaného přístupu vede k různorodosti a nekonzistenci přístupů k práci se znalostmi v různých týmech a útvech. V některých případech dokonce dochází k úplné absenci řízení znalostí, což může vážně narušit efektivitu a koordinaci pracovních procesů v organizaci.

Všechna navržená doporučení jsou vypracována s ohledem na existující problémy a mají potenciál výrazně přispět k odstranění nežádoucích stavů. Doporučení jsou sestavena tak, aby se dala aplikovat napříč celou organizací XYZ, kdy využívají základních všem dostupných nástrojů pro zjednodušení implementace do praxe. Všechna doporučení byla předána vedoucím pracovníkům Organizace XYZ.

## Literatura

### Knihy

BAHRA, N. *Competitive Knowledge Management*. London: Palgrave Macmillan, 2001, 244 s. ISBN 978-1-349-42681-2.

BARNES, S., MILTON, N. *Designing a successful KM strategy: A guide for the knowledge management professional*. Medford: Information Today, 2014, 224 s. ISBN 978-1573875103.

BECERRA-FERNANDEZ, I., SABHERWAL, R., KUMI, R. *Knowledge Management: Systems and Processes in the AI Era*. London: Taylor & Francis, 2024, 388 s. ISBN 978-1032428024.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

DALKIR, K. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Cambridge: MIT Press, 2023. 408 s. ISBN 9780262048125.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Press, 1998, 224 s. ISBN 978-0875846552.

DYER, C. *The Power of Company Culture: How any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London: Kogan Page, 2023, 272 s. ISBN 978-1398612594.

EDVINSSON, L., MALONE, M. *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business, 1997, 240 s. ISBN 978-0887308413.

ERMINE, J.L. *Knowledge Management: The Creative Loop (Innovation and Technology Set, 5)*. London: ISTE Ltd, 2018, 256 s. ISBN 978-1-78630-170-3.

HUSAIN, S., ERMINE, J.L. *Knowledge Management Systems: concepts, technologies and practices*. London: Emerald Publishing Limited, 2021, 232 s. ISBN 9781801173490.

MAJUMDER, S. *AI-Empowered Knowledge Management*. Singapore: Springer, 2022, 114 s. ISBN 978-981-19-0315-1.

MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.

MULLER, H., MAASDORP, C. The data, information, and knowledge hierarchy and its ability to convince. *Fifth IEEE International Conference on Research Challenges in Information Science Proceedings*. Gosier: IEEE, 2011, s. 1-6. ISBN 978-1-4244-8670-0.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2019, 304 s. ISBN 978-0190497002.

NORTH, K., KUMTA, G. *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. Cham: Springer, 2019. 344 s. ISBN 978-3-030-09648-9.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021, 388 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

RHEM, A.J. *Knowledge Management in Practice*. New York: CRC Press, 2016, 405 s. ISBN 9781315374376.

ROLLETT, H. *Knowledge management: Processes and technologies*. New York: Springer, 2003, 231 s. ISBN 978-1-4020-7169-0.

SKANDIA. *Human Capital in Transformation: Intellectual Capital Prototype Report*. Stockholm: Skandia, 1998, 25 s.

SYED, J., MURRAY, P.A., HISLOP, D., MOUZUGHY, Y. *The Palgrave handbook of knowledge management*. London: Palgrave Macmillan, 2018, 714 s. ISBN 978-3-319-71433-2.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart spol. s r.o., 2013, 194 s. ISBN 9788087829059.

### **Odborné časopisy**

BOLISANI, E., OLTRAMARI, A. Knowledge as a measurable object in business contexts: A stock-and-flow approach. *Knowledge Management Research & Practice*. 2012, vol. 10, no. 3, p. 275–286. ISSN 1477–8238.

DE LUSIGNAN, S., WELLS, S., SHAW, A., ROWLANDS, G., CRILLY, T. A knowledge audit of the managers of primary care organizations: top priority is how to use routinely collected clinical data for quality improvement. *Medical Informatics and the Internet in Medicine*. 2005, vol. 30, no. 1, p. 69-80. ISSN 1463-9238.

GIRARD, J., GIRARD, J. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 2015, vol. 3, no. 1, p. 1-20. ISSN 2325-4688.

HAGGIE, K., KINGSTON, J. Choosing your knowledge management strategy. *Journal of knowledge management practice*. 2003, vol. 4, no. 4, p. 1-20. ISSN 1705-9232.

IGBINOVIA, M.O., IKENWE, I.J. Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*. 2017, vol. 8, no. 3, p. 26-38. ISSN 2141-4297.

KIANTO, A., SHUJAHAT, M., HUSSAIN, S., NAWAZ, F., ALI, M. The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*. 2019, vol. 14, no. 2, p. 178-197. ISSN 1746-5265.

LIEW, A. DIKIW: Data, information, knowledge, intelligence, wisdom and their interrelationships. *Business Management Dynamics*. 2013, vol. 2, no. 10, p. 49-62. ISSN 2047-7031.

MITCHELL, R., BOYLE, B. Knowledge creation measurement methods. *Journal of Knowledge Management*. 2010, vol. 14, no. 1, p. 67-82. ISSN 1367-3270.

MUTONGI, C. Revisiting Data, Information, Knowledge and Wisdom (DIKW) Model and Introducing the Green Leaf Model. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 2016, vol. 18, no. 7, p. 66-71. ISSN 2319-7668.

NONAKA, I. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*. 1991, vol. 69, no. 6, p. 96-104. ISSN 0017-8012.

NONAKA, I., KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*. 2009, vol. 20, no. 3, p. 635–652. ISSN 1047-7039.

NONAKA, I., TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*. 2003, vol. 1, no. 1, p. 2-10. ISSN 1477-8238.

OMOTAYO, F.O. Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*. 2015, p. 1-23. ISSN 1522-0222.

RIEGE, A. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. *Journal of Knowledge Management*. 2007, vol. 11, no. 1, p. 48-67. ISSN 1367-3270.

ROWLEY, J. What do we need to know about wisdom? *Management decision*. 2006, vol. 44, no. 9, p. 1246-1257. ISSN 0025-1747.

SMITH, A.D. Knowledge management strategies: A multi-case study. *Journal of knowledge management*. 2004, vol. 8, no. 3, p. 6-16. ISSN 1367-3270.

ŠLAPÁK, O. Data, informace, znalosti. *E-LOGOS*. 2003, vol. 10, no. 1, p. 1-6. ISSN 1211-0442.

TURRIAGO-HOYOS, A., THOENE, U., ARJOON, S. Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker's Management Theory. *Sage Open*. 2016, vol. 6, no. 1, p. 1-9. ISSN 2158-2440.

### **Internetové zdroje**

Sveiby, K.-E. *Methods for measuring intangible assets* [online]. 2010 [cit. 2024-03-15]. Dostupný z WWW: [https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071\\_methods-intangibleassets.pdf](https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071_methods-intangibleassets.pdf)

Microsoft. *Úvod do Microsoft Forms* [online]. 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z WWW: <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/%C3%BAvod-do-microsoft-forms-bb1dd261-260f-49aa-9af0-d3dddcea6d69>

Webové stránky organizace XYZ. 2024 [cit. 2024-04-05].

### **Primární zdroje**

Interní materiály organizace XYZ. Praha. 2024.



## **Seznam příloh**

Příloha 1 Otázky k rozhovorům

Příloha 2 Rozhovory

Příloha 3 Dotazník

Příloha 4 Výsledky dotazníkového šetření

Příloha 5 Výsledky dotazníkového šetření – odpovědi „Jiné“

Příloha 6 Výsledky dotazníkového šetření – otevřené otázky

## **Přílohy**

### Příloha 1 – Otázky k rozhovorům

1. Jste schopni přeměnit nasbíraná data na užitečné informace či znalosti, případně jak?
2. Kam zaměstnanci mohou ukládat dokumentace, manuály a další zachytitelné znalosti?
3. Jak jsou zaměstnanci motivováni k proaktivnímu sdílení znalostí a ukládání aktuálních zachytitelných znalostí?
4. Jakým způsobem probíhá sdílení znalostí ve vašem týmu? Probíhá sdílení i mezi týmy?
5. Jak probíhá vzdělávání a rozšiřování znalostí zaměstnanců?
6. Je vzdělávání provázáno s výkonem? Sleduje se, zda se zvýšila výkonnost zaměstnance po absolvování nějaké formy vzdělání?
7. Jak je tvořen znalostní základ pro nově příchozí zaměstnance?
8. Jak vnímáte organizační kulturu a její přístup ke vzdělávání zaměstnanců a řízení znalostí?
9. Jsou podle vás nastaveny nějaké konkrétní procesy pro řízení znalostí, případně jaké?
10. Identifikujete nějakým způsobem kritické znalosti, které je nutné udržet v organizaci? Jakým způsobem je v organizaci udržíte?

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 2 – Rozhovory

### Rozhovor 1

Aleš Kosnar: Dobrý den, děkuji, že jste si na mě alokovala čas, v následujících deseti otázkách budou pokryta témata znalostního managementu a vzdělávání zaměstnanců.

Dotazovaná: Dobrý den, bohužel se musím omluvit, ale nedokážu odpovědět na otázky okolo těchto témat. Ovšem pokud bych to měla nějak shrnout tak tyto záležitosti nijak neřešíme, možná i díky tomu, že v našem týmu myslím fungujeme velmi dobře i bez těchto formálních nastavení. Převážně díky tomu, že se tým personálně našťestí moc nemění, ale rozumím tomu, že by nebylo od věci něco takového mít.

Aleš Kosnar: Dobře, tím můžete rozhovor považovat za hotový, každopádně i taková zpětná vazba je důležitá. Přeji hezký den a děkuji.

### Rozhovor 2

Aleš Kosnar: Dobrý den, děkuji, že jste si na mě udělal čas, v následujících deseti otázkách budou pokryta témata znalostního managementu a vzdělávání zaměstnanců.

Dotazovaný: Dobrý den, pojďme se do toho pustit.

Aleš Kosnar: Jste schopni přeměnit nasbíraná data na užitečné informace či znalosti, případně jak?

Dotazovaný: Ano, formou workshopu s kolegy, kteří data mají k dispozici, vlastní analýzou získaných dat, přeměnou dat na informace a následně na možné cíle.

Aleš Kosnar: Kam zaměstnanci mohou ukládat dokumentace, manuály a další zachytitelné znalosti?

Dotazovaný: Na OneNote, Teams nebo SharePoint.

Aleš Kosnar: Jak jsou zaměstnanci motivováni k proaktivnímu sdílení znalostí a ukládání aktuálních zachytitelných znalostí?

Dotazovaný: Věřím, že motivováni jsou. Jako manažeři se je k tomu snažíme vést, většinou různými připomínáním, případně v základním školení, co dávám nováčkům.

Aleš Kosnar: Jakým způsobem probíhá sdílení znalostí ve vašem týmu? Probíhá sdílení i mezi týmy?

Dotazovaný: Základem jsou týmové schůzky, které pořádáme každý týden. Dále máme v týmu zavedeno, že pro každou aplikaci si každý manažer vede databázi základních znalostí ve OneNote. Také máme několikrát do roka neformální akce, kde se otevřeně bavíme o konkrétních pracovních záležitostech, kdo má jaké problémy, poznatky a podobně. Také se snažíme provádět rotace uvnitř týmu, aby si každý manažer prošel více aplikacemi.

Aleš Kosnar: Jak probíhá vzdělávání a rozšiřování znalostí zaměstnanců?

Dotazovaný: Základem jsou kurzy a e-learning. Praktikuji také zadávání komplexnějších úkolů, které rozšiřují potenciál, případně mentorování nebo řízená spolupráce v týmech nebo skupinách.

Aleš Kosnar: Je vzdělávání provázáno s výkonem? Sleduje se, zda se zvýšila výkonnost zaměstnance po absolvování nějaké formy vzdělání?

Dotazovaný: V rámci zkušební doby nového zaměstnance ano, také při jeho přípravě pro další kariérní posun. Dále nepřímou, je na nadřazeném, jestli to sleduje a hodnotí v rámci KPI zaměstnance a také platí obecně, že vybraná forma vzdělání umožňuje kvalifikační minimum zaměstnance pro konkrétní práci nebo pozici.

Aleš Kosnar: Jak je tvořen znalostní základ pro nově příchozí zaměstnance?

Dotazovaný: U nás používáme převážně stínování.

Aleš Kosnar: Jak vnímáte organizační kulturu a její přístup ke vzdělávání zaměstnanců a řízení znalostí?

Dotazovaný: Kultura je bez centrálního řízení znalostí s výjimkou povinných kurzů a certifikací na konkrétní pozici. V oblasti dat vnímám situaci jako lepší, je snaha tvořit jednotný celobankovní slovník pojmů a popisovat obsah dat.

Aleš Kosnar: Jsou podle vás nastaveny nějaké konkrétní procesy pro řízení znalostí, případně jaké?

Dotazovaný: Centrálně pouze k oblasti povinných kurzů a certifikacím. Udržování obsahu kurzů a školení je součástí práce konkrétních útvarů.

Aleš Kosnar: Identifikujete nějakým způsobem kritické znalosti, které je nutné udržet v organizaci? Jakým způsobem je v organizaci udržíte?

Dotazovaný: Identifikace kritických znalostí je delegována na manažery týmů, kteří si s jejich udržením musí nějak poradit. Já používám principy sdílení znalostí, které jsem již zmiňoval.

### **Rozhovor 3**

Aleš Kosnar: Dobrý den, moc vám děkuji za prostor, mám pro vás deset otázek, kde budou pokryty témata znalostního managementu a vzdělávání zaměstnanců.

Dotazovaný: Dobrý den, dobře, pokusím se odpovídat, jak jen to půjde.

Aleš Kosnar: Jste schopni přeměnit nasbíraná data na užitečné informace či znalosti, případně jak?

Dotazovaný: Bohužel nedokážu říct.

Aleš Kosnar: Kam zaměstnanci mohou ukládat dokumentace, manuály a další zachytitelné znalosti?

Dotazovaný: Sdílená úložiště v rámci týmu, popřípadě projektová úložiště typu JIRA.

Aleš Kosnar: Jak jsou zaměstnanci motivováni k proaktivnímu sdílení znalostí a ukládání aktuálních zachytitelných znalostí?

Dotazovaný: Problém je, že nemají moc s kým sdílet, týmy jsou úzké. Ale jinak je ke sdílení nutí potřeba být alespoň nějak zastupitelný, popřípadě nutnost spolupráce na projektu nebo řešení problému. Bohužel, často je know-how tak specifické, či hluboké, že pouhým sdílením dokumentů nelze přenést a je nutné ho zažít.

Aleš Kosnar: Jakým způsobem probíhá sdílení znalostí ve vašem týmu? Probíhá sdílení i mezi týmy?

Dotazovaný: Nejčastěji vzájemnou spoluprací na úkolech či projektech, kde prakticky neexistuje situace, kterou by někdo dokázal vyřešit zcela autonomně, a tudíž je zde každý odsouzený ke spolupráci, která zákonitě musí obsahovat alespoň minimální aspekty sdílení.

Aleš Kosnar: Jak probíhá vzdělávání a rozšiřování znalostí zaměstnanců?

Dotazovaný: Domnívám se, že možnosti na rozšíření znalostí jsou v bance slušné. A každý si může vybrat různé vzdělávání. Problém ale je, že si málokdo najde čas. Tím, že zastupitelnost je omezená, jakýkoliv výpadek z procesu znamená obvykle větší záprah po návratu. Stačí, když si člověk vybere veškeré volno a má co dělat, aby dohnal resty.

Aleš Kosnar: Je vzdělávání provázáno s výkonem? Sleduje se, zda se zvýšila výkonnost zaměstnance po absolvování nějaké formy vzdělání?

Dotazovaný: Může a nemusí to být. Je otázkou, co si představit pod pojmem výkon? To, že po případném školení dokáže řešit jiné nebo složitější úkoly nemusí znamenat, že zvýšil výkon.

Aleš Kosnar: Jak je tvořen znalostní základ pro nově příchozí zaměstnance?

Dotazovaný: Neexistuje žádná základní Bible. Většinou, pokud již v dávné minulosti nový zaměstnanec nastoupil, jednalo se o kombinaci samostudia a předávání informací jednotlivými kolegy a pak hodně školení ze strany seniorních kolegů nebo vedoucího v případě nabírání hlubších znalostí ze svěřené oblasti. Stejně tak se obvykle snažím dohodnout spojení na útvary, se kterými bude nováček přicházet do styku.

Aleš Kosnar: Jak vnímáte organizační kulturu a její přístup ke vzdělávání zaměstnanců a řízení znalostí?

Dotazovaný: Formálně tady možnosti i zdroje jsou. Na druhou stranu, operativa je nemilosrdná a v tomto směru omezující.

Aleš Kosnar: Jsou podle vás nastaveny nějaké konkrétní procesy pro řízení znalostí, případně jaké?

Dotazovaný: Nejsem si vědomý, že existuje formalizovaný proces řízení znalostí.

Aleš Kosnar: Identifikujete nějakým způsobem kritické znalosti, které je nutné udržet v organizaci? Jakým způsobem je v organizaci udržíte?

Dotazovaný: Ano, identifikujeme, je to nutnost. S ohledem na dlouhou historii většiny kolegů v bance, je mnohé nepřenositelné a nenahraditelné. Je snaha sdílet kolegy pro více činností a tím sdílet know-how mezi více lidmi. Na druhou stranu, celé týmy výrazně stárnou, a protože nejsou mladí zaměstnanci, je a bude problematické know-how udržet. A je také pravdou, že pokud jsou týmy tlačeny do úspor na zaměstnancích, pak vždy platí, že méně zkušených a znalých kolegů zastane více než stejný počet nezkušených.

### Příloha 3 – Dotazník

1. Vaše pohlaví?
  - a. Muž
  - b. Žena
2. Do jaké věkové kategorie spadáte?
  - a. 20 – 30 let
  - b. 31 – 40 let
  - c. 41 – 50 let
  - d. 51 – 60 let
  - e. 60 let a více
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Středoškolské bez maturity
  - b. Středoškolské s maturitou
  - c. Vyšší odborné
  - d. Vysokoškolské
  - e. Vysokoškolské – doktorandské
4. Do jakého týmu spadáte?
  - a. Procesy
  - b. Produkty
  - c. Data a aplikace – datová část
  - d. Data a aplikace – aplikační část
  - e. Vedoucí pracovníci, BUS architekti, ostatní
5. Jak dlouho jste zaměstnancem organizace?
  - a. Méně než 1 rok
  - b. 1 – 3 roky
  - c. 4 – 7 let
  - d. 8 – 10 let
  - e. 11 let a více
6. Jak často sdílíte své znalosti s ostatními zaměstnanci ve vaší organizaci?
  - a. Denně
  - b. Týdně
  - c. Měsíčně
  - d. Zřídka
7. Jakým způsobem sdílíte své znalosti?
  - a. Ústní forma – spontánně

- b. Ústní forma – řízená aktivita (schůzka)
  - c. Email
  - d. Teams
  - e. Jiné – uveďte:
8. Komu své znalosti obvykle sdílíte?
- a. Kolegům uvnitř týmu
  - b. Kolegům mimo tým
9. Jaké nástroje nejčastěji používáte pro uchovávání znalostí?
- a. SharePoint
  - b. OneNote
  - c. Osobní digitální úložiště
  - d. Tištěná forma
  - e. Jiné – uveďte:
10. Jaké máte nejčastější problémy při hledání potřebných informací nebo znalostí?
- a. Nedostatek zdrojů
  - b. Neaktuálnost zdrojů
  - c. Nepřehlednost systémů
  - d. Nízká kvalita zdrojů
  - e. Jiné – uveďte:
11. Jakým způsobem získáváte nové znalosti?
- a. Externí zdroje (internet, literatura, ...)
  - b. Interní zdroje (dokumentace, manuály, ...)
  - c. Kurzy
  - d. Kolegové
  - e. Jiné – uveďte:
12. Zprostředkujete nově nabytou znalost svým kolegům?
- a. Ano, ústně
  - b. Ano, uložením na sdílené úložiště
  - c. Ne
  - d. Jiné – uveďte:
13. Jak organizace podporuje váš rozvoj a vzdělávání?
- a. E-learning
  - b. Interní kurzy
  - c. Externí kurzy
  - d. Mentorství

- e. Jiné – uveďte:
14. Je vzdělávání a rozvoj nabízený organizací dostačující pro výkon vaší pracovní činnosti? ( 1 – naprosto dostačující, 5 – nedostačující)
- a. 1  
b. 2  
c. 3  
d. 4  
e. 5
15. Máte dostatek prostoru na vzdělávání a rozvoj? ( 1 – velký dostatek prostoru, 5 – nedostatek prostoru)
- a. 1  
b. 2  
c. 3  
d. 4  
e. 5
16. Jak často se školíte/vzděláváte?
- a. Týdně  
b. Měsíčně  
c. Několikrát za rok  
d. Méně než jednou za rok
17. Jaké komunikační nástroje nejčastěji využíváte?
- a. Email  
b. Telefon  
c. Teams  
d. Jiné – uveďte:
18. Vnímáte nějaké komunikační bariéry? Pokud ano, uveďte jaké.  
OTEVŘENÁ OTÁZKA
19. Jak probíhá předávání znalostí při nástupu nového kolegy?  
OTEVŘENÁ OTÁZKA
20. Myslíte si, že by po vašem odchodu byla kriticky ohrožena další funkční činnost vaší pracovní pozice z důvodu ztráty znalostí?
- a. Ano, základní znalosti potřebné k výkonu mé pozice jsou drženy pouze mnou  
b. Ne, základní znalosti potřebné k výkonu mé pozice jsou k dispozici ostatním kolegům  
c. Jiné – uveďte:

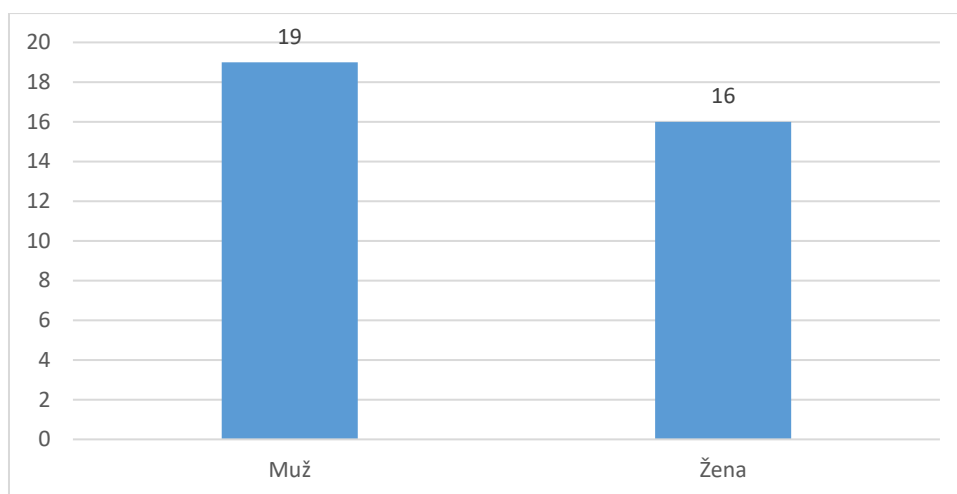
Zdroj: Vlastní zpracování



## Příloha 4 – Výsledky dotazníkového šetření

### Otázka 1 – Vaše pohlaví?

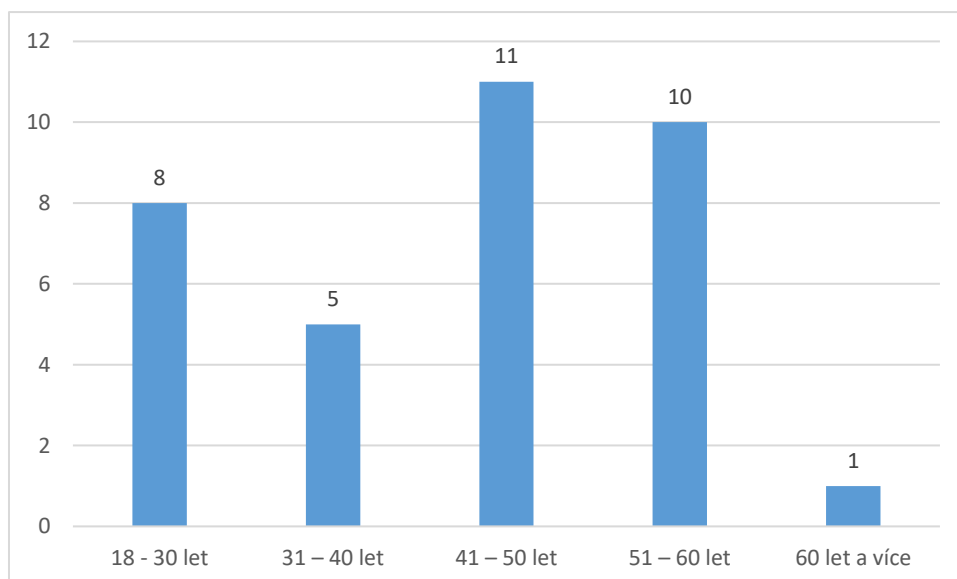
Graf 1 Otázka 1 - Vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 2 – Do jaké věkové kategorie spadáte?

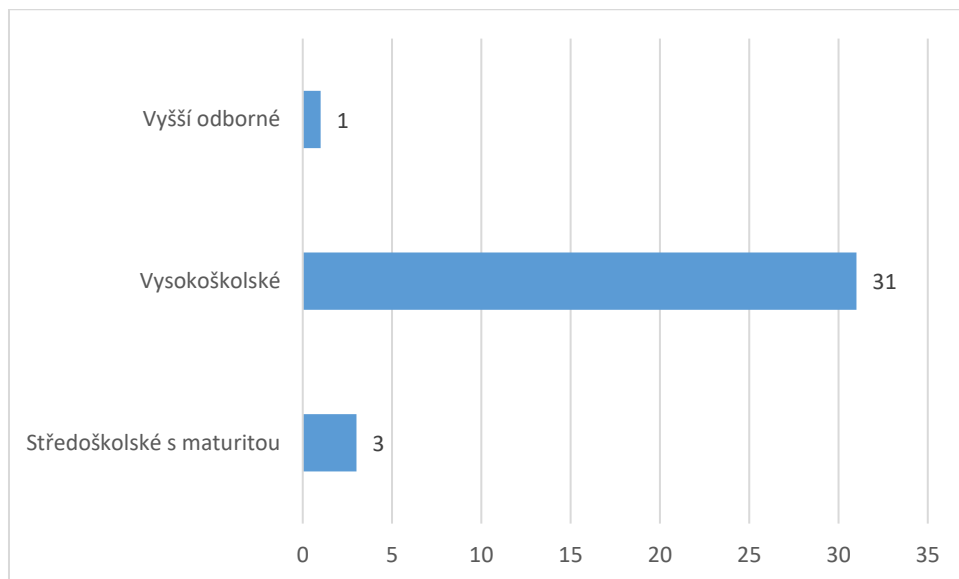
Graf 2 Otázka 2 - Do jaké věkové kategorie spadáte?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 3 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

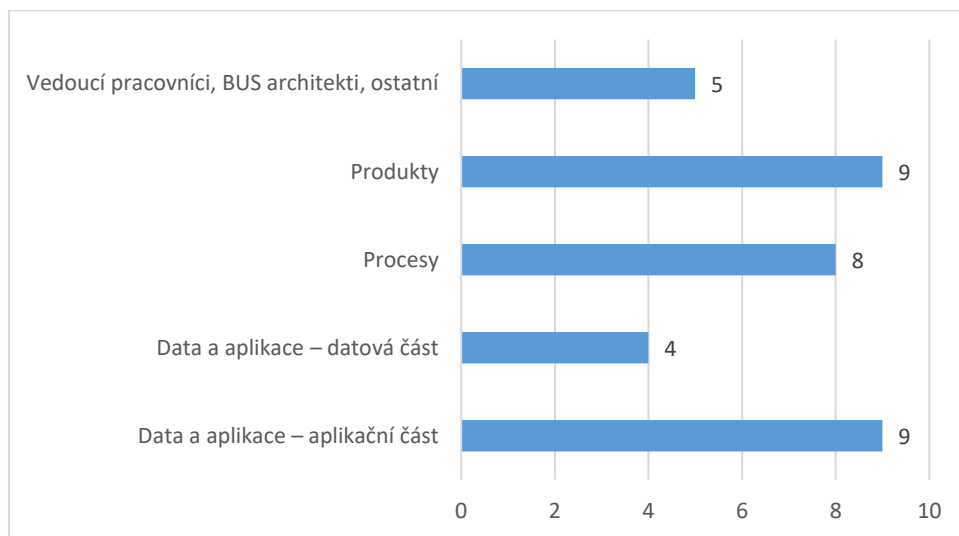
Graf 3 Otázka 3 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 4 - Do jakého týmu spadáte?

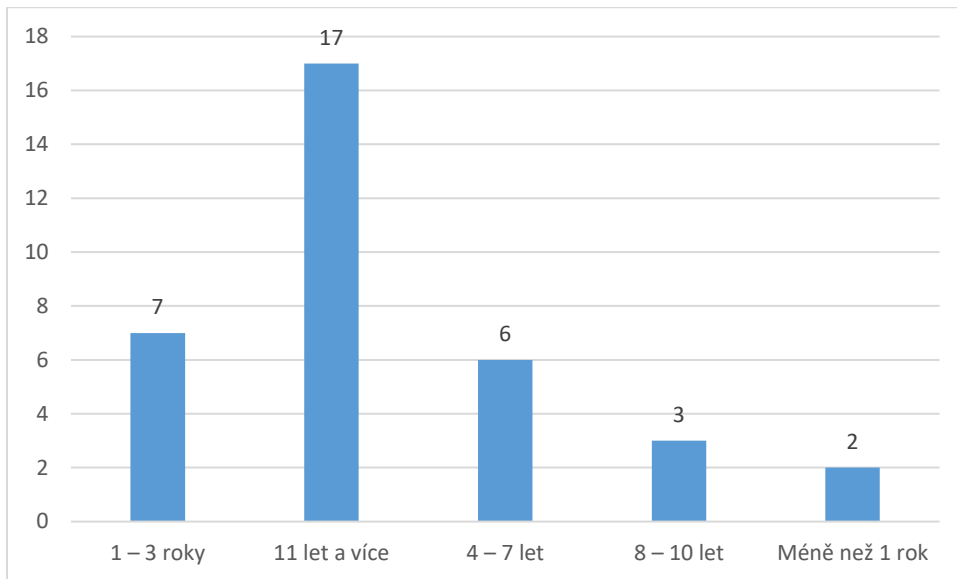
Graf 4 Otázka 4 - Do jakého týmu spadáte?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 5 - Jak dlouho jste zaměstnancem organizace?

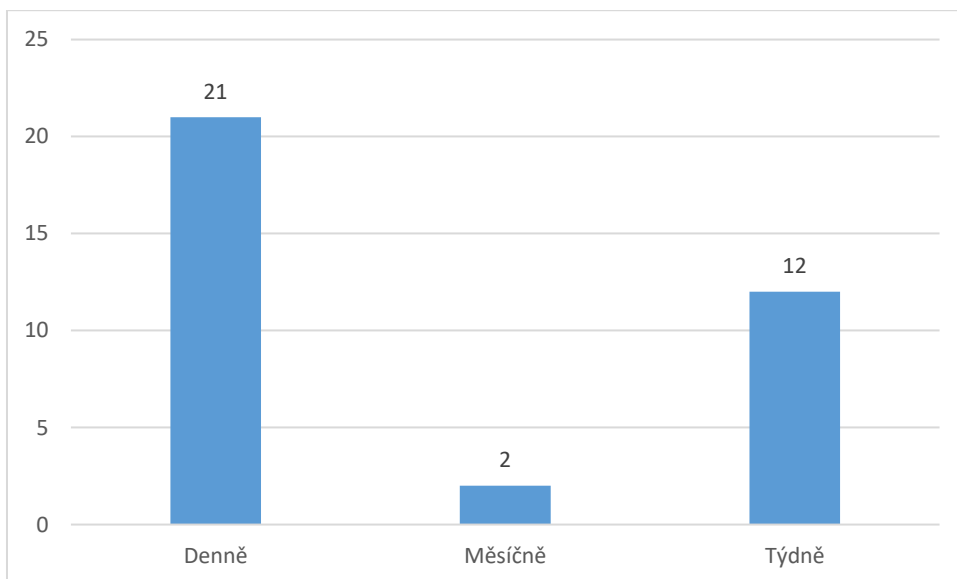
Graf 5 Otázka 5 - Jak dlouho jste zaměstnancem organizace?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 6 - Jak často sdílíte své znalosti s ostatními zaměstnanci ve vaší organizaci?

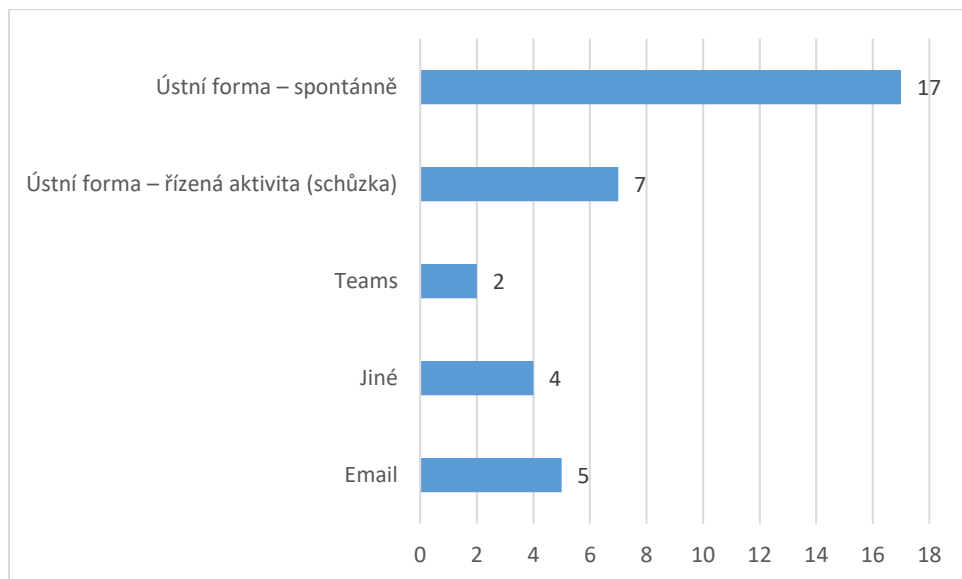
Graf 6 Otázka 6 - Jak často sdílíte své znalosti s ostatními zaměstnanci ve vaší organizaci?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 7 - Jakým způsobem nejčastěji sdílíte své znalosti?

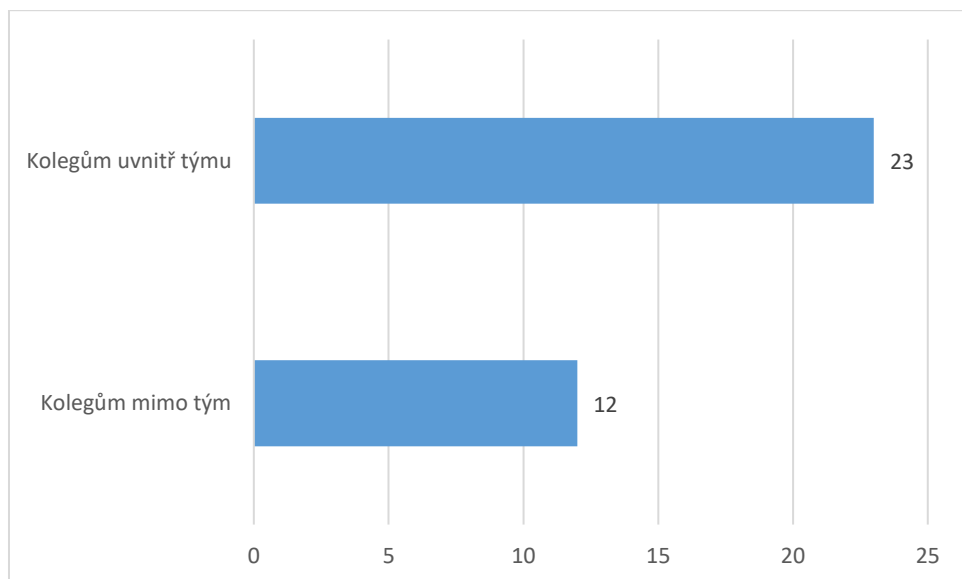
Graf 7 Otázka 7 - Jakým způsobem nejčastěji sdílíte své znalosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 8 - Komu své znalosti obvykle sdílíte?

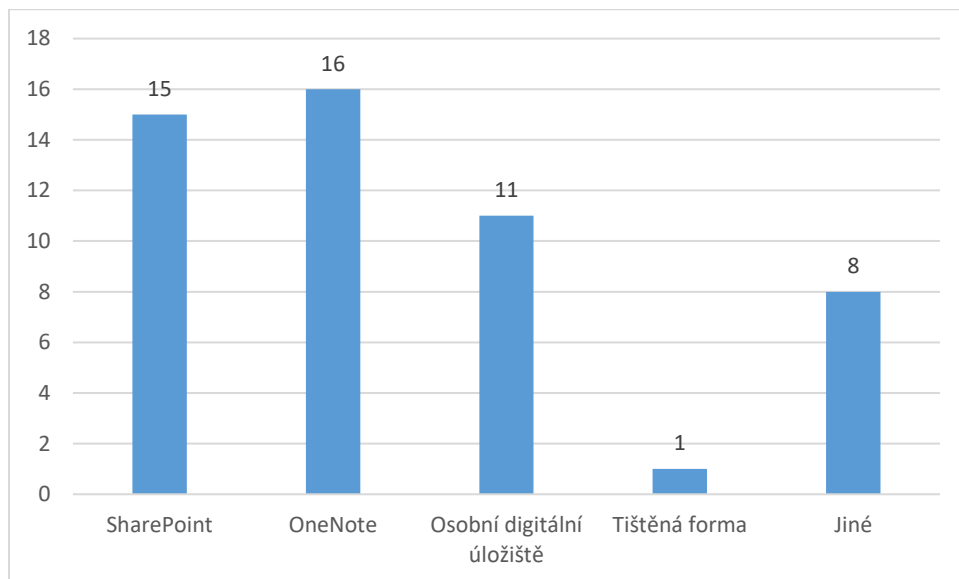
Graf 8 Otázka 8 - Komu své znalosti obvykle sdílíte?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 9 - Jaké nástroje nejčastěji používáte pro uchovávání znalostí?

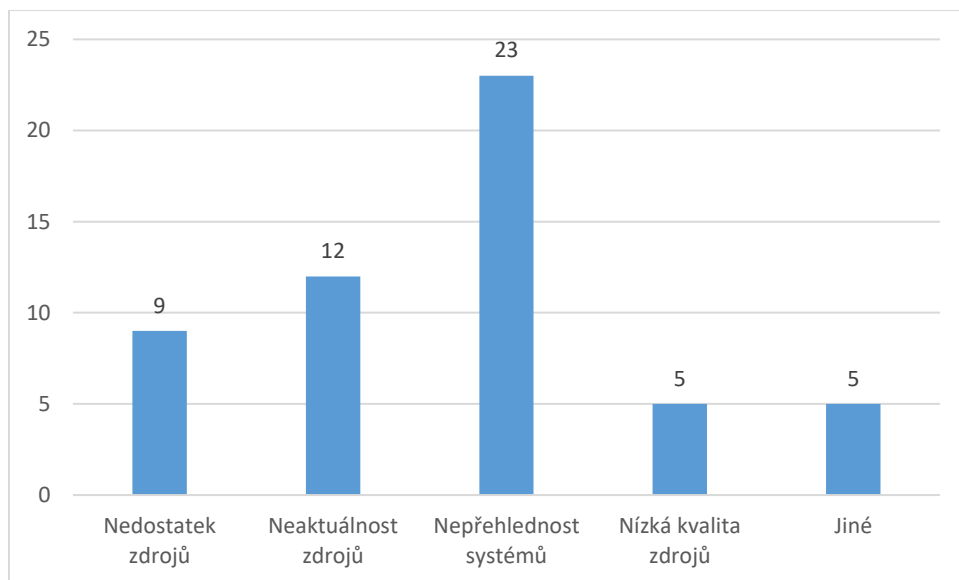
Graf 9 Otázka 9 - Jaké nástroje nejčastěji používáte pro uchovávání znalostí?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 10 - Jaké máte nejčastější problémy při hledání potřebných informací nebo znalostí?

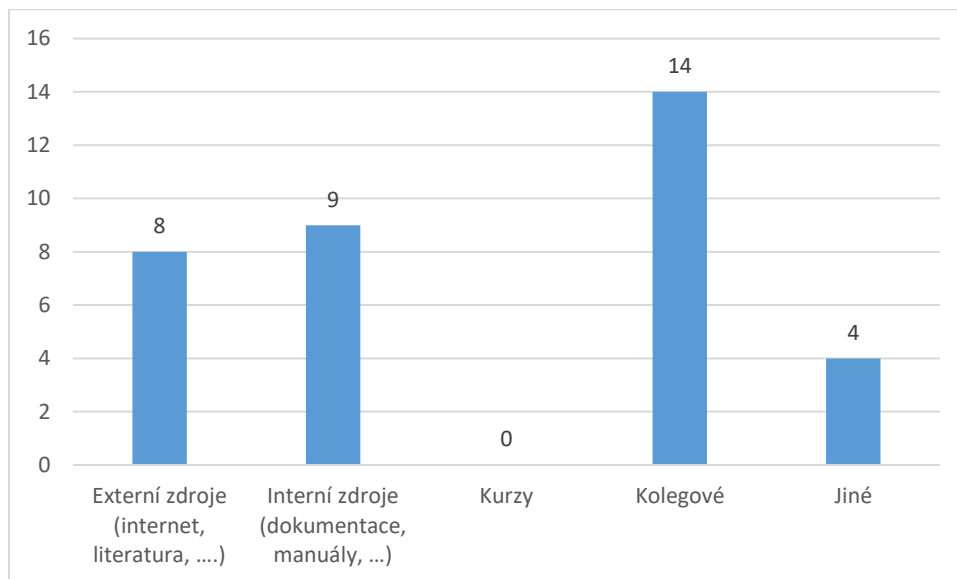
Graf 10 Otázka 10 - Jaké máte nejčastější problémy při hledání potřebných informací nebo znalostí?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 11 - Jakým způsobem nejčastěji získáváte nové znalosti?

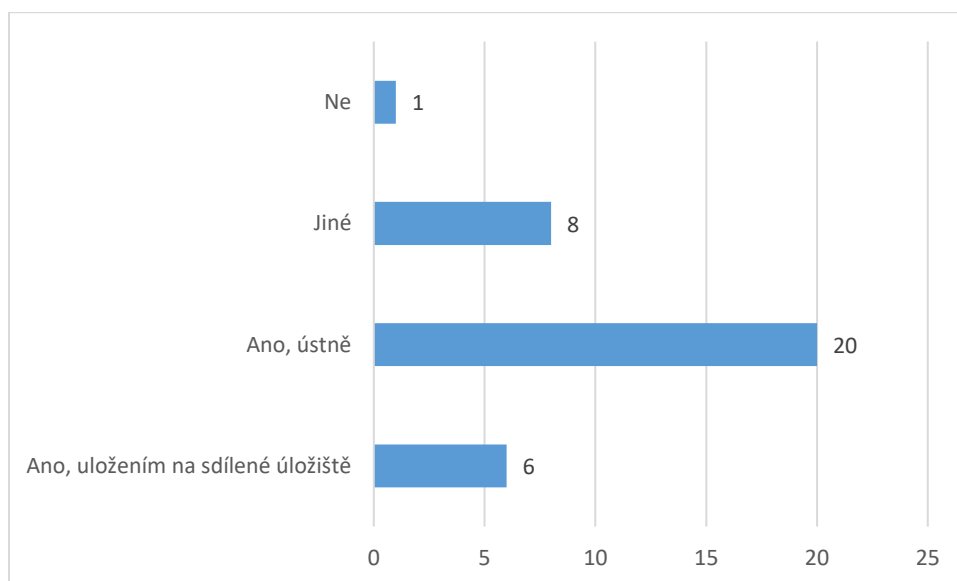
Graf 11 Otázka 11 - Jakým způsobem nejčastěji získáváte nové znalosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 12 - Zprostředkujete nově nabytou znalost svým kolegům?

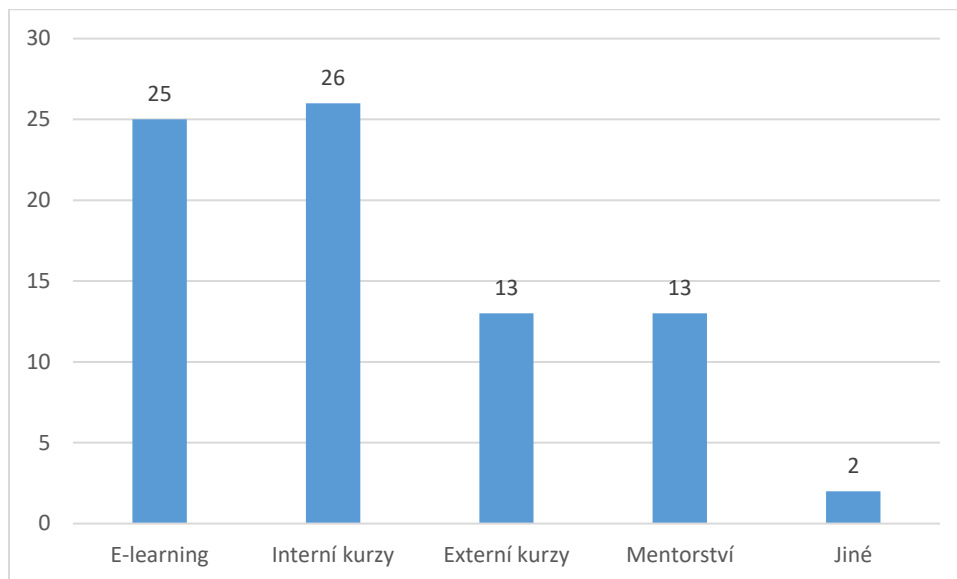
Graf 12 Otázka 12 - Zprostředkujete nově nabytou znalost svým kolegům?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 13 - Jak organizace podporuje váš rozvoj a vzdělávání?

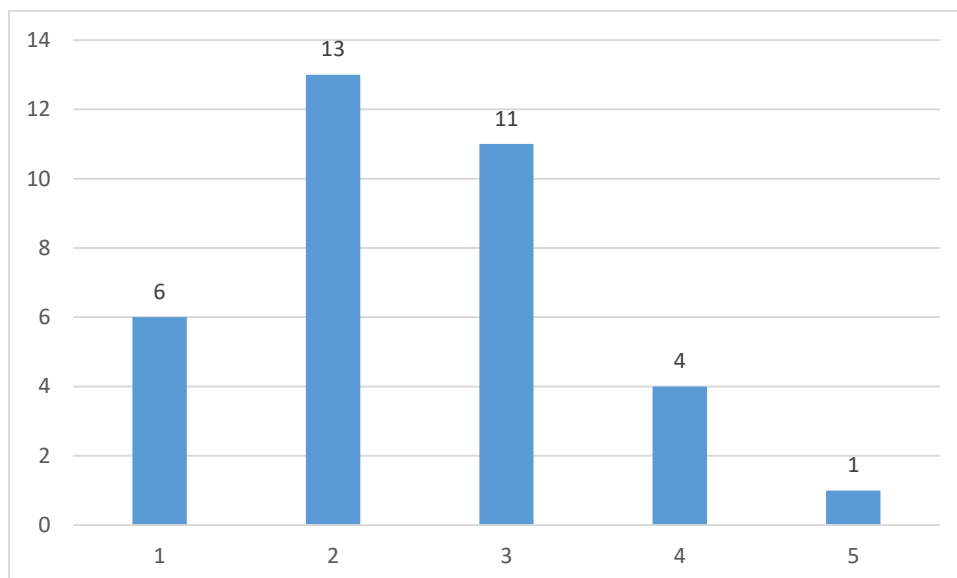
Graf 13 Otázka 13 - Jak organizace podporuje váš rozvoj a vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 14 - Je vzdělávání a rozvoj nabízený organizací dostačující pro výkon vaší pracovní činnosti? (1 – naprosto dostačující, 5 – nedostačující)

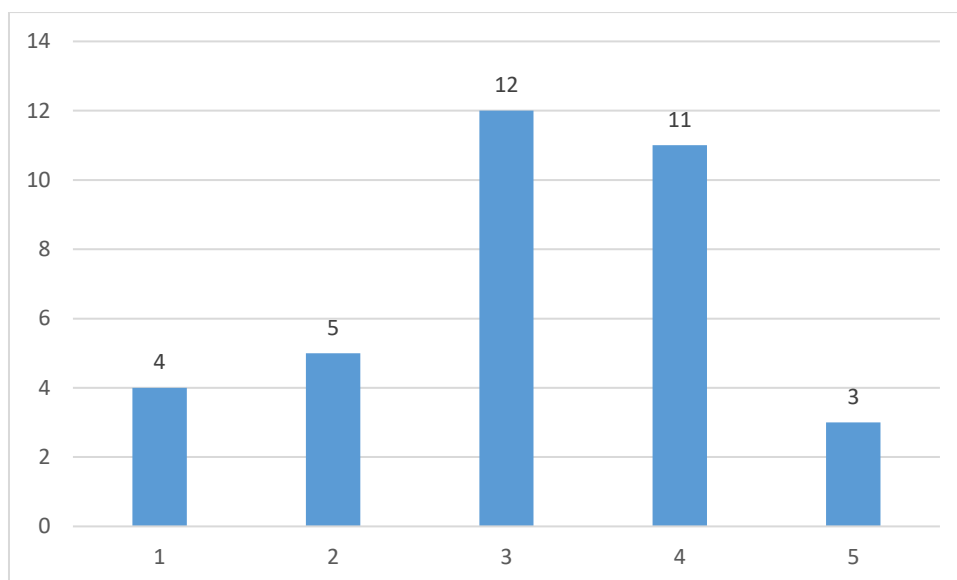
Graf 14 Otázka 14 - Je vzdělávání a rozvoj nabízený organizací dostačující pro výkon vaší pracovní činnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka 15 - Máte dostatek prostoru na vzdělávání a rozvoj? ( 1 – velký dostatek prostoru, 5 – nedostatek prostoru)**

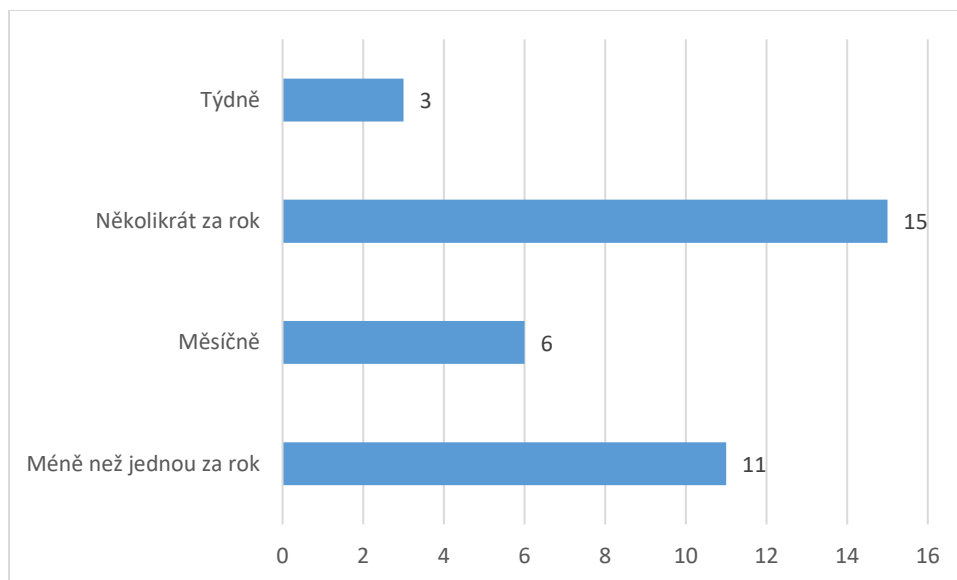
Graf 15 Otázka 15 - Máte dostatek prostoru na vzdělávání a rozvoj?



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka 16 - Jak často se školíte/vzděláváte?**

Graf 16 Otázka 16 - Jak často se školíte/vzděláváte?

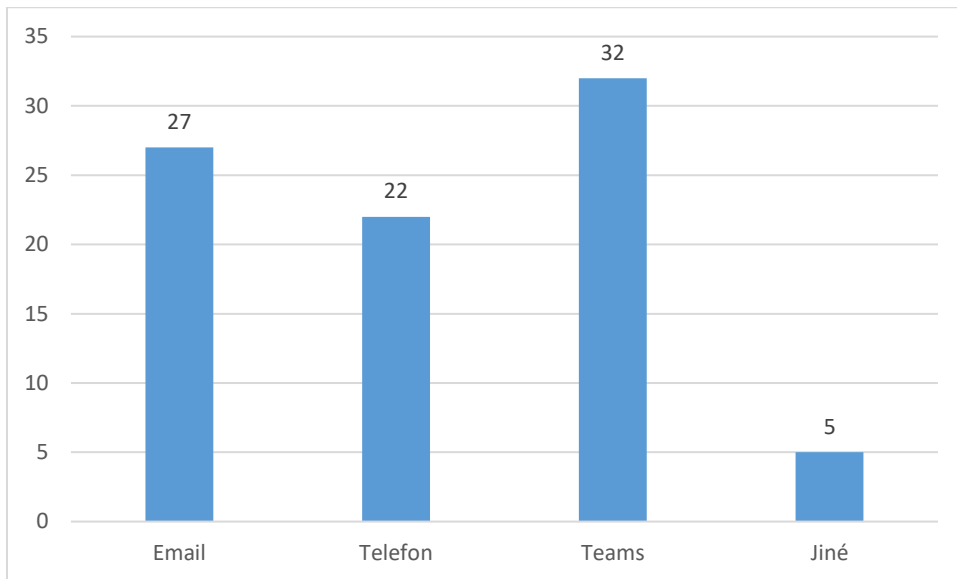


Zdroj: Vlastní zpracování



### Otázka 17 - Jaké komunikační nástroje využíváte?

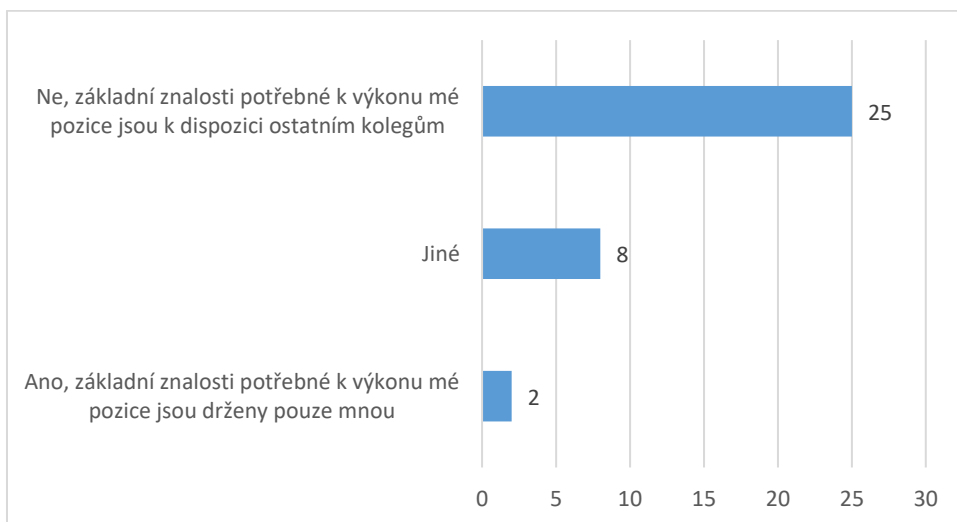
Graf 17 Otázka 17 - Jaké komunikační nástroje využíváte?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 20 - Myslíte si, že by po vašem odchodu byla kriticky ohrožena další funkční činnost vaší pracovní pozice z důvodu ztráty znalostí?

Graf 18 Otázka 20 - Myslíte si, že by po vašem odchodu byla kriticky ohrožena další funkční činnost vaší pracovní pozice z důvodu ztráty znalostí?



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 - Výsledky dotazníkového šetření – odpovědi „Jiné“

**Otázka 7 - Jakým způsobem nejčastěji sdílíte své znalosti?**

1. kombinace všech a školení pobočkové sítě
2. všechny výše uvedené
3. Email, Teams, ústně rovnoměrně
4. vše (cca 1/4-1/3 mé činnosti je sdílení mých vědomostí a znalostí)

**Otázka 9 - Jaké nástroje nejčastěji používáte pro uchovávání znalostí?**

1. náhodné soubory
2. útvárové složky
3. sdílený disk a dokumenty typu MS Office
4. písemné v rámci ofiko dokumentů
5. MS Teams chatovací vlákna či Týmy/Skupiny (vč. místního OneNote, vlastní pracovní nepoužívám)
6. Manuály, emaily, osobní digitální úložiště
7. Útvárová složka
8. mailem dokumenty

**Otázka 10 - Jaké máte nejčastější problémy při hledání potřebných informací nebo znalostí?**

1. nízká ochota dělit se o informace
2. velké množství různých způsobů uložených informací (reporty, aplikace, MS Office, dílčí aplikace,...)
3. Mnoho různých zdrojů
4. žádné
5. velké množství dat ve kterém hledám, zvolit správné heslo

**Otázka 11 - Jakým způsobem nejčastěji získáváte nové znalosti?**

1. kombinace výše uvedeného
2. interní zdroje a kolegové
3. Interní zdroje a Kolegové rovnoměrně
4. MIX

**Otázka 12 - Zprostředkujete nově nabytou znalost svým kolegům?**

1. kombinace prvních dvou bodů
2. Ano, pokud jsem si vědom, že se jich týká.

3. Ano, ale většinou až když ji potřebují.
4. Na požádání, obvykle okamžitě nově nabyté znalosti nesdílíme, pokud to není relevantní
5. Záleží na typu informace.
6. ANO, jde-li, tak ústně, jinak často přes MS teams či email apod.
7. někdy
8. Ano, pokud se jich také týká.

**Otázka 13 - Jak organizace podporuje váš rozvoj a vzdělávání?**

1. Rozvoj, který by mi pomohl, organizace nenabízí
2. nijak, protože nemám čas kvůli množství práce

**Otázka 17 - Jaké komunikační nástroje využíváte?**

1. všechny
2. všechny výše uvedené plus schůzky, ...
3. vše
4. f2f schůzky
5. schůzky, běžná osobní komunikace

**Otázka 20 - Myslíte si, že by po vašem odchodu byla kriticky ohrožena další funkční činnost vaší pracovní pozice z důvodu ztráty znalostí?**

1. částečně, záleží od aplikace
2. Nedokážu určit
3. Ano i ne - část informací je nikoli držena, ale známa víceméně jen mně a kolegové na to spoléhají, byť nemám problém jim vše nasdílet. Zároveň jde o věci, jejichž "neznalost" by asi prodloužila dobu řešení různých věcí, možná i zavedla "špatným směrem", ale nejde o nic kritického, co by způsobilo totální kolaps a co by ostatní nedokázali sami "nově či zpětně" dopátrat a doanalyzovat.
4. část věcí by odešla, část ví i jiný, nebo by na to s jistým úsilím také přišli
5. 50/50
6. Na části menších aplikací hrozí ztráta know-how.
7. NE, provoz je nastaven, ANO, rozvoj by byl do doby náhrady ohrožen
8. Každý je nahraditelný a znalosti se znovu získají. Jen to stojí čas, peníze a tržní příležitosti

## Příloha 6 - Výsledky dotazníkového šetření – otevřené otázky

### **Otázka 18 - Vnímáte nějaké komunikační bariéry? Pokud ano, uveďte jaké.**

1. není zastupitelnost, nejsou zdroje (lidí, peníze), není ochota spolupracovat, pokud se to netýká zainteresovaných osobně
2. myslím, že ne
3. ne
4. V minulosti jsem narazil na případ kolegů z jiného útvaru, kteří odmítali předat "know-how" k určité problematice s tím, že vše již byl realizováno a předáno a že nemají prostor na to to znovu řešit a dohledávat.
5. největší problém je vůbec najít v Bance někoho, kdo by danou věc mohl vědět, nebo vědět aspoň něco málo
6. nedostatek časového prostoru pro sdílení informací
7. Nejde o bariéru v komunikaci, ale vnímám málo času na komunikaci o nových postupech.
8. ne
9. četné rotace - ztráta know-how. není na koho se
10. Ano, dostatek kapacit expresnějších kolegů
11. Ne, nevnímám
12. Vůči novým pracovníkům určitě ne.

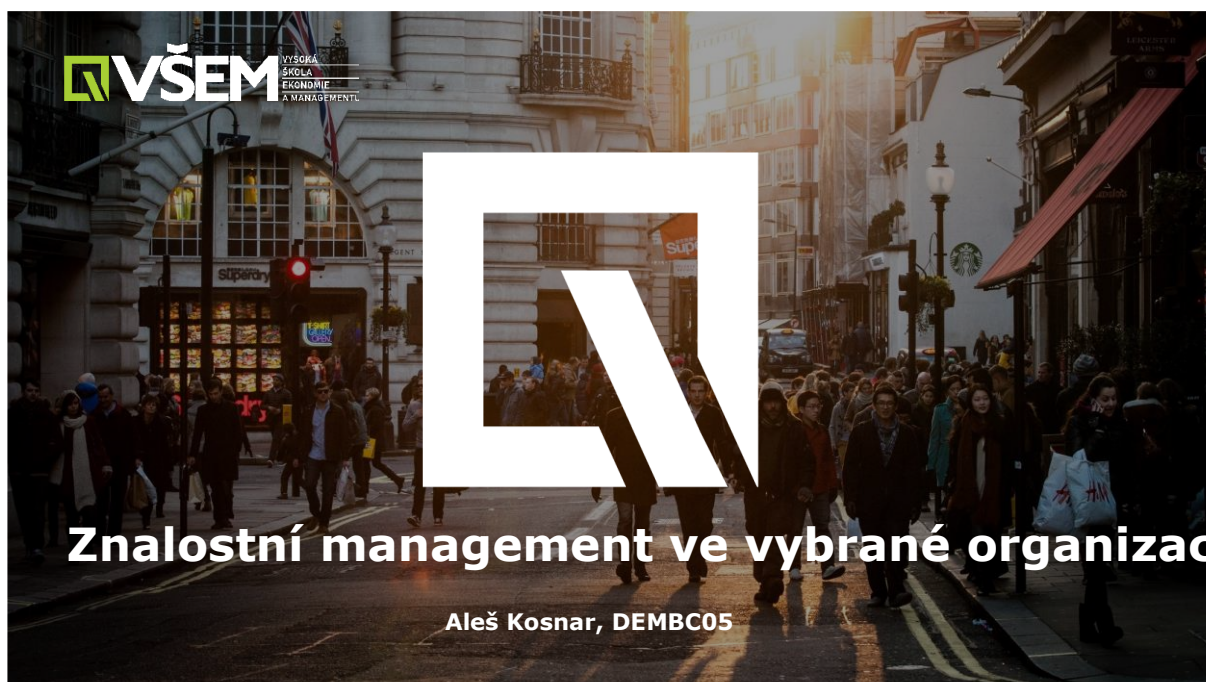
### **Otázka 19 - Jak probíhá předávání znalostí při nástupu nového kolegy?**

1. Ústní formou, předáním dokumentace, stínováním
2. školení od kolegů a z připravených materiálů, testovací úlohy a úvodní jednodušší projekty
3. Zaškolení od kolegů, e-learningové kurzy, možnost účasti na workshopech.
4. OneNote, interní školení, elearning, ústně od kolegy.
5. zapojením do denní rutiny a konzultacemi
6. Formou progresivně těžších úkolů a učení v praxi
7. Někdo si jej vezme pod svá křídla a nejprve většinu času kouká přes rameno a postupně se zapojuje do řešení. Nejprve jednodušší věci a následně složitější.
8. povídáme si
9. Samostudium materiálů + stínování + od nejjednodušších aktivit ke složitým.
10. ústně, odkazy na dokumenty, ad-hoc diskuze

11. Předpokládám, že si některé materiály prostuduje sám a potom se doptává kolegů a zapracovává se spoluprací na konkrétních úkolech.
12. Zaučení zkušenějšími kolegy
13. zaškolení od kolegů, kteří aplikaci předávají
14. osobně
15. Záleží, o jakou agendu se jedná a kdo agendu předává.
16. Podle toho, jakou agendu bude mít na starost. Pokud po někom něco přebírá a ten dotyčný tu ještě je, obvykle ho zasvěťtí. Pokud se k někomu přidává jako spolugestor, spoluřešitel, závisí v jakém rozsahu a jak má prvotní gestor, řešitel prostor se mu věnovat. Já sám v podobné pozici prvotního gestora jsem se snažil předat vše, co znám, ale setkal jsem se i s případem, kdy jiní prostě neměli prostor. Pokud "nováček" přebírá agendu, která je nová, pak míru "zasvěcování" nedokáží dost dobře posoudit.
17. základní odkaz na manuály / INS - ať si přečtou + pak při řešení reálných problémů, které přijdou
18. Okamžité zapojení do konkrétní práce, učení rovnou v provozu, předávání informací od kolegů dle možností
19. Podle agendy, kterou nový kolega dostal. 1.krok: načtení relevantní metodiky, manuálů, školicích materiálů, 2. krok: sada osobních schůzek, 3. krok mentoring od B3, 4. krok "learning on the job".
20. podle potřeby
21. Nejčastěji formou konkrétních případů - společné řešení incidentů a problémů
22. osobní zaškolení, připravená postup na převzetí agendy plus základní znalostní databáze
23. naplánované schůzky, stínování, vlastní vzdělávání - čtení dostupné dokumentace
24. Na míru dané pozice
25. Ústní předání, ukázka dokumentace
26. ústně
27. Předání dokumentace a návodů, konzultace dle potřeby
28. Školení
29. Ústně
30. Stínování, šuplíčky, workshopy a další
31. Nijak, noví kolegové v posledních letech nenastupují. Pokud již v minulosti někdo nastoupil, tak se jednalo o kombinaci samostudia, sdílení se zkušenými kolegy, stáže a

self-developmentu v souvislosti s výkonem činnosti (typicky nová oblast v rámci projektu, kam byl nováček nasazen, aby si know-how vybudoval)

32. Organizované schůzky, mentoring



## Řešená problematika



### Cíl

Prvním dílčím cílem bylo sestavení teoretických základů pro téma znalostního managementu a provedení výzkumu ke zjištění stavu ve vybrané organizaci XYZ. Druhým dílčím cílem bylo výsledky výzkumu zhodnotit a porovnat ve světle teoretického základu. Hlavním cílem bylo na bázi těchto výsledků následně připravit vhodná doporučení pro oblast znalostního managementu.

Vysoká škola ekonomie a managementu

### Problém

Znalostní management v organizaci – převážně sdílení znalostí, kodifikace a ukládání znalostí, vzdělávání pracovníků.

### Přístup

Kvalitativní strukturované rozhovory s manažery a kvantitativní dotazníkové šetření. Dále také práce s interními zdroji organizace a literární rešerše v teoretické části.

Znalostní management ve vybrané organizaci 2

## Postup řešení

### Hlavní zdroj

- ✓ Rozhovory
  - **3** manažeři týmů
- ✓ Dotazníkové šetření
  - **35** respondentů – 87,5 % dotázaných

### Získávání

- Rozhovory
  - osobní setkání
  - strukturovaná forma
- Dotazníkové šetření
  - Microsoft Forms – online forma
  - **První část** – demografický základ
  - **Druhá část** – okruhy znalostního managementu a vzdělávání zaměstnanců

### Zpracování

Popisné vyhodnocení výsledků na jejichž základě bylo připraveno **5** doporučení, které řeší zjištěné nedostatky.

## Výsledky práce

### Zjištěné nedostatky

- Neexistence jednotné znalostní databáze.
- Nedostatečná motivace zaměstnanců k ukládání znalostí.
- Znalosti jsou často izolovány v jedné sociální bublině.
- Zaměstnanci nemají dostatek časových kapacit na vzdělávací aktivity.
- Není zaveden centralizovaný proces pro řízení a práci se znalostmi.

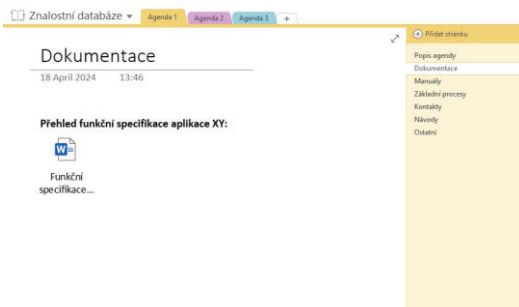


## Seznam doporučení

1. Vybudování jednotné databáze znalostí
2. Nastavení procesu pro ukládání znalostí
3. Zavedení znalostní kavárny
4. Uvolnění kapacit na vzdělávání
5. Sjednocení procesů znalostního managementu na řídicí úrovni

## Doporučení1

Pro unifikování prostředí, do kterého mohou zaměstnanci své nové i stávající znalosti ukládat je vhodné zvolit jeden systém pro správu dokumentace. Jako vhodný se nabízí Microsoft OneNote, který je v organizaci již zavedeným nástrojem.



### ➤ Výhody:

- Jeden nástroj
- Jednoduché ovládání
- Snadné sdílení
- Je v základním balíčku nástrojů každého pracovníka
- Snadné sledování změn

## Doporučení2

Vzhledem k nedostatečné míře ukládání znalostí v explicitní podobě bude nutné zřídit metodický proces pro jejich ukládání do znalostní databáze.

➤ Nastavení procesu:

- Metodický pokyn k provádění externalizace znalostí
- Vybudování znalostní databáze
- Vyhradit dedikovaný čas v kalendářích zaměstnanců pro aktualizace obsahu – zaměstnanci nebudou rušeni jinými aktivitami
- Dvojitá kontrola dodržování procesu:
  - Kontrola znalostní databáze ze strany manažera – náhodně dle potřeby
  - Prezentace novinek ve znalostní databázi agendy pracovníka na týmových schůzkách (týmové schůzky jsou již existující pravidelná aktivita)

## Doporučení3

Pro podporu sdílení znalostí a upevnění sociálních vazeb mimo malou skupinu zaměstnanců nebo tým by měla být zřízena pravidelná aktivita na úrovni útvaru. Tato neformální řízená metoda slučuje pracovníky z různých týmů na jedno místo za účelem kreativní diskuse na dané téma.

➤ Návrh programu aktivity:

1. Moderátor uvítá účastníky, vysvětlí princip celé aktivity a představí její hlavní téma. (10 minut )
2. Moderátor začne diskusi tím, že přednese jednu otevřenou otázku, která by měla podtrhávat podstatu celého tématu.
3. Vytvoření menších skupinek– zde je potřeba dohlédnout na to, aby skupinky byly smíšené ze všech týmů. Vedení otevřené diskuse. 30 minut)
4. Sdílení nápadů a podnětů k tématu, zpět v původní skupině. (30 minut)

## Doporučení4

Nedostatečná časová kapacita pro rozvojové a vzdělávací aktivity je pravděpodobně nejkritičtější zjištěným nedostatkem. Pro možnost uvolnění kapacity je nutné zařídit zastupitelnost jednotlivých agend. Pro tuto potřebu je vhodné provést znalostní audit.

### ➤ Znalostní audit:

Pracovník	Agenda 1	Agenda 2	Agenda 3	Agenda 4	Agenda 5	Agenda 6	Agenda 7	Agenda 8
Pracovník 1	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná	Základní	Žádná	Žádná	Žádná
Pracovník 2	Žádná	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Základní	Žádná
Pracovník 3	Žádná	Základní	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná
Pracovník 4	Žádná	Žádná	Žádná	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná
Pracovník 5	Základní	Žádná	Žádná	Žádná	Vysoká	Žádná	Žádná	Žádná
Pracovník 6	Žádná	Žádná	Základní	Žádná	Žádná	Vysoká	Žádná	Žádná
Pracovník 7	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Základní	Vysoká	Žádná
Pracovník 8	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Vysoká

- Komunikace ze strany manažera s pracovníky, kdy cílem bude zjistit znalosti u jednotlivých agend
- Sestavení výchozího stavu znalostní v týmu – použít nástroj Microsoft Excel
- **Metrika:**
  - Vysoká znalost – hlavní agenda
  - Základní znalost – sekundární agenda
  - Žádná znalost


## Doporučení5


Není zaveden žádný centralizovaný proces práce se znalostmi, bude vhodné takový proces zavést a sjednotit to, jak manažeři ke znalostem přistupují. Pro tento případ jsou použity procesy z Integrovaného cyklu znalostního managementu.


### ➤ Procesy upravené pro organizaci XYZ:


1. Zachycování, vytváření nebo přispívání ke znalostem– modifikace stávajících nebo vznik nových znalostí
2. Filtrování nebo výběr znalostí– zaměstnanec vyhodnotí relevanci znalosti
3. Kodifikace znalostí – relevantní znalosti jsou externalizovány
4. Vylepšení znalostí – znalosti jsou diskutovány s kolegy a dle potřeby upraveny
5. Sdílení znalostí – znalosti jsou uloženy do databáze
6. Přístup ke znalostem – kontrola správného umístění a označení
7. Učení se ze znalostí – zaměstnanec znalosti studuje, poskytne ke školení
8. Aplikace znalostí – znalosti jsou využity v běžných pracovních procesech
9. Hodnocení znalostí – na základě vzniklých zkušeností jsou znalosti aktualizovány
10. Opětovné využívání a divestice znalostí– odebrání irelevantních znalostí z databáze

# Závěr

- 
**Práce přinesla informace o aktuálním stavu znalostního managementu v organizaci XYZ.**

-----
- 
**Práce identifikovala 5 základních nedostatků.**

-----
- 
**Z práce vzešlo 5 doporučení.**

-----
- 
**Doporučení již byly předány managementu organizace. Autor bude sledovat jejich případné zavedení do provozu.**

