

**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

Znalostný management v společnosti XY / Knowledge management in an organization XY

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

06/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tobiáš Greňa / DEMBC04

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědom/a 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/a, 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: 18.04.2024, Valencie (ES)

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce PhDr. Gabriele Ježkové Petrů, Ph.D. 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:

Práce obsahovala jeden hlavný a dva dodatočné ciele. Hlavným cieľom bolo zlepšenie znalostného managementu v organizácii, pomocou zostavenia odporúčaní pre špecifické oblasti, ktorými sú vytváranie, zdieľanie, používanie, a riadenie znalostí. Dodatočnými cieľmi bolo zhodnotenie súčasného stavu znalostného managementu v organizácii a identifikovanie slabých stránok súčasného znalostného managementu.

### 2. Výzkumné metody:

Ciele tejto práce boli v prakticko-analytickej časti práce plnené pomocou dvoch výskumných metód, ktorými sú dotazníkové riešenie a použitie interných zdrojov. Dotazník obsahoval 17 vyjadrení o znalostnom managemente, ktoré boli pomocou Likertovej škály zoradené podľa miery toho, či s nimi respondenti súhlasia alebo nie. Návratnosť dotazníka bola 83 %, čo je relatívne vysoká úroveň, ktorá sa dá vysvetliť tým, že dotazník bol distribuovaný pomocou interných komunikačných kanálov firmy. V práci bola takisto využitá výskumná metóda „použitia interných dokumentov“, v rámci ktorej boli využité organizáciou-poskytnuté dáta o množstve vytvorených znalostných článkov, a takisto o ich využívaní.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z vykonaného výskumu vyplýva, že oblasti znalostného managementu, v ktorých sa organizácii najviac darí sú poskytovanie tréningu o znalostnom managemente svojim zamestnancom, a podieľanie sa zamestnancov na znalostnom managemente, čítaním dostupných znalostných článkov. Medzi najdôležitejšie zistenia, ktoré výskum ponúka, patrí fakt, že takmer tretina oslovených respondentov nie je spokojná so súčasným nastavením znalostného managementu v tíme GSD. V tíme takisto neexistuje pozícia znalostného manažéra, čo znamená, že zodpovednosti znalostného managementu sú zvládané prevádzkovým manažérom tímu.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základe vykonaného výskumu boli vytvorené špecifické odporúčania a návrhy na vylepšenie, ktoré majú za úlohu zlepšiť znalostný management v oblastiach vytvárania, zdieľania, používania, a riadenia znalostí. Týmito návrhmi sú zavedenie pozície znalostného manažéra, unifikácia systémov znalostného managementu, formalizovanie procesu životného cyklu znalostného článku, kolaborácia s ostatnými oddeleniami v organizácii, predstavenie systému „zodpovedných tímov“, vylepšenie vyhľadávania znalostných článkov, vytvorenie kategórií znalostných článkov, povinné školenie na základy a princípy znalostného managementu, zvýšenie povedomia o znalostnom managemente, získavanie spätnej väzby na znalostný management, podpora tvorby znalostí cez socializáciu s ostatnými oddeleniami, a revízia súčasných znalostných článkov. Napriek tomu, že praktická časť tejto práce bola sústredená na znalostný management, poskytnuté výsledky odhalili nedostatky aj v oblastiach, ktoré sú zdieľané s ostatnými oblasťami tímového managementu. Jednou z týchto oblastí bola tímová komunikácia. Z odpovedí dotazníkového šetrenia vyplýva, že v komunikácia medzi tímovým managementom a radovými zamestnancami nie je nastavená optimálne.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Znalosť, znalostný management, tvorba znalostí, zachytávanie znalostí, zdieľanie znalostí, aplikácia znalostí, tacitná znalosť, explicitná znalosť, znalostná špirála, znalostný manažér, socializácia, externalizácia, kombinácia, internalizácia

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The work contained one main and two additional objectives. The main goal was to improve knowledge management in the organization, by compiling recommendations for specific areas, which are: creation, sharing, use, and management of knowledge. Additional goals were to evaluate the current state of knowledge management in the organization and to identify the weaknesses of current knowledge management.

### 2. Research methods:

The goals of this thesis were fulfilled in the practical-analytical part of the work using two research methods, which are: a questionnaire and the use of internal documents. The questionnaire contained 17 statements about knowledge management, which were ranked using a Likert scale according to whether the respondents agreed with them or not. The return rate of the questionnaire was 83%, which is a relatively high level, which can be explained by the fact that the questionnaire was distributed using the company's internal communication channels. The research method "use of internal documents" was also used in the work, in which the data provided by the organization on the number of knowledge articles created, as well as on their use, were used.

### 3. Result of research:

The conducted research shows that the areas of knowledge management in which the organization is most successful are the provision of training on knowledge management to its employees, and the participation of employees in knowledge management by reading available knowledge articles. Among the most important findings that the research offers is the fact that almost a third of the respondents are not satisfied with the current knowledge management setup in the GSD team. There is also no knowledge manager position in the team, which means that knowledge management responsibilities are handled by the team's operations manager.

### 4. Conclusions and recommendation:

In this thesis, specific recommendations and suggestions for improvement were created, which have the task of improving knowledge management. Some of these proposals are the introduction of the position of knowledge manager, the unification of knowledge management systems, the formalization of the knowledge article life cycle process, the improvement of knowledge article search, the creation of knowledge article categories, mandatory training on the basics and principles of knowledge management, supporting knowledge creation through socialization with other departments, and revising current knowledge articles. The provided results also revealed shortcomings in areas outside of knowledge management.

## KEYWORDS

Knowledge, knowledge management, knowledge creation, knowledge capture, knowledge sharing, knowledge application, tacit knowledge, explicit knowledge, knowledge spiral, knowledge manager, socialization, externalization, combination, internalization

## JEL CLASSIFICATION

D80, D83, M10, M12, O30, Y10, Y91

## ZADANIE BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Meno a priezvisko:	Tobiáš Greňa
Študijný program:	Bachelor of Business Administration (BBA)
Študijná skupina:	DEMBC04
Téma BP:	Znalostný management v spoločnosti XY
Zásady pre vypracovanie (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická časť Znalosť, znalostný management, prístupy, nástroje a prínosy znalostného managementu, metodika práce</li><li>3 Praktická časť Charakteristika organizácie, analýza stávajúceho prístupu k znalostnému managementu v organizácii, návrhy a odporúčania pre organizáciu</li><li>4 Záver</li></ol>
Zoznam literatúry: (aspoň 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>• Spracovanie cieľov a metodiky do 15. 02. 2024</li><li>• Spracovanie teoretickej časti do 15. 03. 2024</li><li>• Spracovanie výsledkov do 15. 04. 2024</li><li>• Finálna verzia do 01. 05. 2024</li></ul>
Vedúci práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Prahe dňa 28.01.2024

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2024.01.28 16:07:16 +01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická časť práce .....	3
2.1 Znalosť .....	3
2.1.1 Delenie znalostí .....	3
2.1.2 Vytváranie znalostí .....	4
2.1.3 Význam znalostí pri organizačnom rozhodovaní .....	4
2.2 Znalostný management .....	6
2.2.1 Definícia znalostného managementu .....	6
2.2.2 Historický vývoj znalostného managementu .....	6
2.2.3 Životný cyklus znalostného managementu .....	7
2.3 Prístupy k znalostnému managementu .....	9
2.3.1 Prístupy a stratégie firemného vedenia .....	9
2.3.2 Vplyv prístupov zamestnancov na efektivitu znalostného managementu .....	10
2.4 Nástroje a prínosy znalostného managementu .....	11
2.4.1 Nástroje znalostného managementu .....	11
2.4.2 Digitálne systémy znalostného managementu .....	12
2.4.3 Sociálne médiá na podporu znalostí .....	13
2.4.4 Prínosy znalostného managementu .....	14
2.5 Metodika .....	15
3 Praktická časť práce .....	17
3.1 Charakteristika organizácie .....	17
3.1.1 Charakteristika skúmaného tímu .....	17
3.2 Analýza stávajúceho prístupu k znalostnému managementu v organizácii .....	18
3.3 Výsledky výskumu .....	20
3.3.1 Dotazník .....	20
3.3.2 Použitie interných dokumentov .....	23
3.3.3 Diskusia .....	25
3.4 Návrhy a odporúčania pre organizáciu .....	27
4 Záver .....	36
Literatúra .....	39
Prílohy .....	I

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1 Znalostná špirála SECI .....	4
Obrázok 2 Životný cyklus znalostného managementu.....	8
Obrázok 3 Výhody a nevýhody organizačných kultúr .....	9
Obrázok 4 Príklad Likertovej škály použitej vo výskumnej časti dotazníka .....	21
Obrázok 5 Súčasnú kategorizovanie znalostných článkov v tíme GSD.....	30

## **Zoznam grafov**

Graf 1 Trend vo vytváraní znalostných článkov od roku 2018 .....	24
Graf 2 Trendy v čítaní znalostných článkov .....	25

# 1 Úvod

V súčasnom podnikateľskom prostredí sa znalosti považujú za jedno z najdôležitejších aktív, ktoré môže organizácia vlastniť. Schopnosť efektívne vytvárať, uchovávať, zdieľať a aplikovať znalosti – známa ako znalostný management – je kľúčová pre konkurenčnú výhodu a celkový úspech organizácie. Management znalostí je multidisciplinárny prístup, ktorý zahŕňa rôzne aspekty organizácie vrátane jej ľudí, procesov, technológie a kultúry. Jeho cieľom je zabezpečiť, aby sa správne znalosti dostali k správnej osobe v správnom čase, čím sa zvýši efektívnosť organizácie, rozhodovanie, inovácie a spokojnosť zákazníkov. Táto bakalárska práca sa zaoberá konceptom znalostného managementu vo vybranej organizácii so zameraním na jeho dôležitosť, implementačné stratégie, výzvy a ich potenciálne riešenia. Ponára sa do rôznych typov znalostí a do toho, ako ich možno efektívne riadiť v rámci organizačného kontextu. Práca takisto zdôrazňuje význam podporovania kultúry zdieľania znalostí v rámci organizácií a vplyv praktík vedenia a ľudských zdrojov na iniciatívy znalostného managementu.

Hlavným cieľom tejto práce bolo zlepšenie znalostného managementu v organizácii, pomocou zostavenia odporúčaní pre špecifické oblasti, ktorými sú vytváranie, zdieľanie, používanie, a riadenie znalostí. Dodatočnými cieľmi bolo zhodnotenie súčasného stavu znalostného managementu v organizácii a identifikovanie slabých stránok súčasného znalostného managementu. K dosiahnutiu týchto cieľov bola použitá analýza dostupnej literatúry o znalostnom managemente a priblíženie tejto problematiky s ohľadom na ľudské, technické a kultúrne aspekty znalostného managementu. Na to sa sústreďí teoretická časť práce, ktorá má za úlohu predstaviť koncept znalostí v organizačnom kontexte, oboznámiť čitateľa s dôležitosťou znalostí a uviesť ho do problematiky ich riadenia. V teoretickej časti je predstavená aj relevantná a aktuálna literatúra, ktorá sa ponára do histórie znalostného managementu, ktorá je úzko prepojená s históriou informačného managementu, a je nevyhnutná na lepšie pochopenie súčasných manažérskych praktík. V tejto časti sú opísané súčasné prístupy k znalostnému managementu, od ktorých často závisí úspech, či neúspech tohto odvetvia. Predstavené sú aj nástroje a systémy znalostného managementu, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu v budovaní a zdieľaní znalostí.

Vzhľadom na rýchly vývoj technológií (nielen) znalostného managementu, je venovaná špeciálna pozornosť predstaveniu týchto technológií, akými sú umelá inteligencia, či digitálny transfer informácií. Rovnako dôležitou témou je aj využitie sociálnych médií, ktorým sa zaoberá samostatná kapitola.

Ďalšou metódou použitou na dosiahnutie cieľov tejto práce bolo uskutočnenie výskumu, ktorý sa zamerával na súčasnú úroveň znalostného managementu vo vybranej organizácii. Výskum, ktorý sa nachádza v prakticko-analytickej časti tejto práce, mal za úlohu potvrdiť, či vyvrátiť určité výskumné predpoklady, ktoré dokážu poskytnúť relatívne ucelený obraz o zrelosti znalostného managementu v skúmanom tíme. Súčasný stav znalostného managementu v organizácii bol analyzovaný s ohľadom na teoretickú rovinu predstavenú v predchádzajúcej časti tejto práce. Je poskytnutá analýza rôznych štádií cyklu znalostného managementu, a úrovne ich implementácie v skúmanej organizácii.

Problémom, ktorého riešením sa táto práca zaoberá, je fakt, že vo vybranej organizácii v súčasnosti nie je prax znalostného managementu dostatočne zakotvená, a teda neponúka zamestnancom organizácie plné využitie praktík riadenia znalostí, ktoré sú predstavené v teoretickej časti tejto práce. Presná hĺbka riešeného problému bola skúmaná výskumnými metódami, a to dotazníkovým šetrením, ktoré bolo anonymne vyplnené členmi organizácie, a použitím interných firemných dokumentov, ktoré ponúkajú neskreslený obraz o súčasnom stave znalostného managementu. Na základe získaných údajov je v závere prakticko-

analytickej časti daný problém riešený ponúknutím návrhov na vylepšenie nájdených nedostatkov.

Tieto návrhy sa zaoberajú ako riešením už vzniknutých problémov, tak aj implementovaním stratégií, ktorých úlohou je predísť budúcim potenciálnym výzvam, ktoré môžu na základe súčasného vývoja vzniknúť. Je dôležité spomenúť, že predstavenie navrhovaných riešení je len prvým z krokov vedúcim k eventuálnemu vylepšeniu znalostného managementu v organizácii. Táto práca takisto uznáva, že navrhované riešenia musia byť neustále kontrolované a aktualizované, keďže pri súčasnom vývojovom tempe technológií znalostného managementu nie je možné zaistiť fungovanie navrhovaných riešení o 5 či 10 rokov.

## 2 Teoreticko-metodologická časť práce

Táto časť práce je zameraná na základné vymedzenie pojmu „znanosť“, bez ktorého by nebolo možné do hĺbky preskúmať problematiku znalostného managementu. Pred detailnejším skúmaním znalosti je nutné podotknúť, že táto práca sa zameria na pojem „znanosť“ z organizačnej perspektívy s ohľadom na znalostný management, a nie z perspektívy filozofickej, či spirituálnej. Po definovaní znalosti sa táto kapitola bude zaoberať procesom vytvárania znalostí, ktorý je prvým krokom vedúcim k neskoršej aplikácii organizačného znalostného managementu. Rovnako priblížime význam znalostí v organizačnom rozhodovaní a ich vplyv na konkurencieschopnosť a inovačnú silu organizácií. Druhá polovica tejto časti sa venuje predstaveniu znalostného managementu a jeho nástrojov, ako aj rôznych manažérskych a zamestnaneckých prístupov voči znalostnému managementu. V závere teoreticko-metodologickej časti je opísaná metodika práce, kde sú predstavené použité výskumné metódy.

### 2.1 Znanosť

**Znanosť** je vo všeobecnosti často vnímaná ako teoretické alebo praktické pochopenie určitej témy (Gao, 2018, s. 43). Sokoh, Okolie (2021, s. 283) s touto definíciou súhlasia a znalosť bližšie konkretizujú na „prehľad, pochopenie a praktické know-how“ o určitej problematike. V kontexte firiem a organizácií je možné znalosť chápať ako hromadenie faktov, informácií a zručností získaných osobnými skúsenosťami alebo vzdelávaním. Farnese et al., (2019, s. 51) túto definíciu rozširujú a dopĺňajú, že znalosť je viazaná na človeka, ktorý jej dáva význam jej využitím. Tieto teórie podstatne upresňujú a modernizujú Platónove chápanie znalosti zo 4. storočia pred n. l., ako osobného presvedčenia o určitej udalosti. V oblasti znalostného managementu sa znalosti najčastejšie kategorizujú do dvoch typov: explicitné a tacitné (Nedeljaková, 2023, s. 71; Miklošik et al., 2016, s. 1049).

#### 2.1.1 Delenie znalostí

**Explicitné znalosti** sú znalosti, ktoré sú artikulované, kodifikované a komunikované v symbolickej forme alebo jazyku (Hajric, 2018, s. 18). Ide o typ vedomostí, ktoré možno ľahko zdieľať, uchovávať a rozširovať, pretože sa dajú, ako vysvetľuje Nedeljaková (2023, s. 71), pomerne jednoducho vyjadriť a pochopiť vyslovením, nakreslením a iným znázornením. Príklady explicitných znalostí zahŕňajú fakty, vzorce alebo princípy, ktoré je možné nejakým spôsobom zaznamenať. Hajric (2018, s. 24) dopĺňa, že v kontexte firmy sa explicitné znalosti často nachádzajú v dokumentoch, databázach, manuáloch, postupoch a protokoloch. Tento druh vedomostí je teda možné ľahko zachytiť a zdieľať v rámci organizácie. Konkrétnym príkladom rôznych foriem explicitných znalostí je strategický plán spoločnosti, špecifikácia produktu alebo štandardný operačný postup (Hajric, 2018, s. 24).

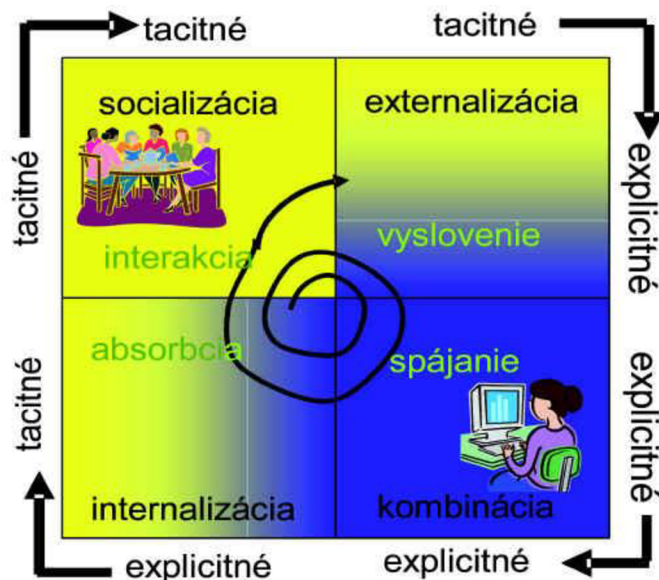
**Tacitné znalosti**, niekedy označované ako „tiché“ znalosti, sú typom vedomostí, ktoré je ťažké preniesť na inú osobu prostredníctvom ich zapisovania alebo verbalizácie (Nedeljaková, 2023, s. 71). Nedeljaková ďalej uvádza, že ide o druh poznania, ktorý je v nás zakorenený a používaný bez toho, aby sme ho vedeli nevyhnutne formulovať, keďže často obsahuje intuície a osobné predstavy jedinca. Koncept tacitného poznávania prvýkrát predstavil maďarsko-britský polyhistor Michael Polanyi v roku 1958 vo svojom diele „Osobné poznanie“. Zastával názor, že tacitné poznanie, ktoré sa nachádza v mysli človeka, je platnou formou poznania, aj keď sa nemusí dať vyjadriť slovami (Polanyi, 2015, s. 14). Tacitné znalosti sú často spojené so zručnosťami, ktoré si vyžadujú praktické skúsenosti, ako je hra na hudobný nástroj alebo riadenie auta. Je to druh vedomostí, ktoré sa získavajú praxou a skúsenosťami a často je ťažké ich vysvetliť niekomu, kto dané skúsenosti nemá.



### 2.1.2 Vytváranie znalostí

Procesy vytvárania znalostí sú opísané v modeli „špirály znalostí“, ktorý v roku 1994 navrhol Ikujiro Nonaka (Farnese et al., 2019, s. 52), ktorý vysvetľuje, že „špirála znalostí“ je dynamický proces zahrňujúci interakciu explicitných a tacitných znalostí. Zahŕňa štyri fázy: socializáciu, externalizáciu, kombináciu a internalizáciu, a často je označovaný skratkou SECI.

Obrázok 1 Znalostná špirála SECI



Zdroj: Katuščáková (2005)

Ako je ilustrované na Obrázku 1, počas socializácie si jednotlivci vymieňajú skúsenosti a podporujú vytváranie nových tacitných znalostí. To často zahŕňa priamu komunikáciu, spoločné aktivity a používanie metafor a analógií. Externalizácia je náročný proces premeny hlboko osobných, behaviorálne zakorenených tacitných znalostí na explicitné, formalizované koncepty. Tento proces zahŕňa artikuláciu tacitných znalostí do explicitných konceptov prostredníctvom analógií, hypotéz alebo modelov. Fáza kombinovania potom prevezme tieto explicitné znalosti a reštrukturalizuje ich do komplexnejších súborov, ktoré často zahŕňajú kategorizáciu, reklasifikáciu a rozšírenie existujúcich znalostí. Nakoniec internalizácia stelesňuje explicitné znalosti do tacitných znalostí, čo je proces podobný „učeniu sa praxou“. Keď sú explicitné znalosti internalizované, majú pre jednotlivca neoceniteľný prínos, zlepšujú jeho súbor zručností, formujú jeho vnímanie a ovplyvňujú jeho schopnosti riešiť problémy. Nonaka (1994, s. 21) označuje celý tento proces za „nepretržitý, cyklický priebeh učenia a vytvárania znalostí. Autor takisto zdôrazňuje kľúčovú úlohu tohto procesu v osobnom rozvoji a organizačnom rozhodovaní.

### 2.1.3 Význam znalostí pri organizačnom rozhodovaní

Ako vysvetľuje Ferreira et al. (2018, s. 122), **explicitné znalosti** zohrávajú kľúčovú úlohu v schopnosti organizácie fungovať v konkurenčnom prostredí. Poskytujú totiž základ pre rozhodovanie, riešenie problémov, vzdelávanie a inovácie. Obrenovic et al. (2020, s. 4) dopĺňa, že tým že sa dajú zdieľať a sú ľahko prístupné, explicitné znalosti môžu pomôcť zabezpečiť, aby všetci členovia organizácie mali informácie, ktoré potrebujú na efektívne vykonávanie svojich úloh. Riadenie explicitných vedomostí však môže predstavovať aj výzvy pre danú organizáciu. Vyžaduje si systémy a procesy na zachytávanie, ukladanie, získavanie a distribúciu vedomostí. Rovnako musí byť vybudovaná kultúra, ktorá si cení zdieľanie vedomostí a učenie.

Podľa Ferreiru et al. (2018, s. 124) existuje niekoľko stratégií na riadenie explicitných znalostí. Patrí medzi ne implementácia systémov znalostného managementu, podpora kultúry zdieľania znalostí a poskytovanie školení a podpory znalostným pracovníkom a manažérom.

V kontexte organizácie je podľa Jaziri-Bouagina, Jamila (2017, s. 331) možno **tacitné znalosti** vnímať v „zručnostiach a kompetenciách jej zamestnancov, inštinktoch a skúsenostiach jej manažérov a zdieľanom porozumení medzi členmi tímu“. Autori dopĺňajú, že tieto znalosti sú často zakotvené v rutinách, postupoch a normách organizácie. Riadenie tacitných znalostí je pre mnohé organizácie výzvou. Na rozdiel od explicitných vedomostí, ktoré možno ľahko dokumentovať a zdieľať, tacitné znalosti sa ťažko kodifikujú a prenášajú (Oliveira et al., 2021, s. 1844). Pre firmu však predstavujú cenný majetok, ktorý jej môže poskytnúť konkurenčnú výhodu. Ferreira et al. (2018, s. 122) podotýka, že organizácie, ktoré dokážu efektívne využiť tacitné znalosti svojich zamestnancov, podporujú inovácie, zlepšujú rozhodovanie a zvyšujú výkon. Existuje niekoľko stratégií riadenia tacitných znalostí. Medzi ne patrí „vytváranie kultúry, ktorá si cení zdieľanie vedomostí, poskytovanie príležitostí na mentoring a koučing, a používanie nástrojov spolupráce, ktoré uľahčujú výmenu nápadov a skúseností“ (Mohiuddin, 2022, s. 73).

Ako vysvetľuje Obrenovic et al. (2020, s. 4), zatiaľ čo explicitné znalosti možno ľahko zdieľať a zhromažďovať medzi jednotlivcami a organizáciami, tacitné znalosti sú zakorenené v činnosti a zapojení. Preto zdieľanie a prenos tacitných znalostí zvyčajne vyžaduje rozsiahly osobný kontakt, pravidelnú interakciu s ostatnými a tímovú dôveru. To možno často uľahčiť aktivitami, ako je učňovská príprava, odborná príprava na pracovisku alebo demonštrácia znalostí na príkladoch relevantných pre daného pracovníka. Rozlišovanie medzi explicitnými a tacitnými znalosťami je v oblasti znalostného managementu kľúčové (Chapman, Macht, 2018, s. 644).

V modernom podnikateľskom prostredí, kde je konkurencia vysoká a tempo zmien je rýchle, nemožno dôležitosť vedomostí v organizácii podceňovať. Rozhodnutia v organizáciách sa prijímajú na rôznych úrovniach, od strategických rozhodnutí vrcholového managementu až po operatívne rozhodnutia zamestnancov v najnižšej línii. Tieto rozhodnutia sú ovplyvnené znalosťami jednotlivcov a tímov. Napríklad znalosti marketingového tímu o preferenciách zákazníkov a trendoch na trhu ovplyvnia rozhodnutia o vývoji produktov a cenách. Dôležitosť znalostí podotýka Dalkir (2023, s. 19), ktorý vysvetľuje, že znalosti zohrávajú kľúčovú úlohu aj v strategickom plánovaní. Autor opisuje ako poznatky o silných a slabých stránkach organizácie, príležitostiach, hrozbách a konkurenčnom prostredí pomáhajú pri formulovaní účinných stratégií. Umožňujú organizáciám ťažiť zo svojich silných stránok, sústrediť sa na vylepšenie slabých stránok, využiť príležitosti a zmierniť hrozby. Okrem toho znalosti podporujú inovácie. Podnecujú nové nápady, podporujú kreatívne riešenie problémov a poháňajú vývoj nových produktov, služieb a procesov. V modernej slovenskej literatúre je táto problematika rozoberaná Stachovou, Stachom (2023, s. 73), ktorí popisujú ako organizácie, ktoré si cenia a podporujú znalosti, sú často inovatívnejšie a majú lepšiu pozíciu na prispôsobenie sa zmenám v podnikateľskom prostredí.

Ako podotýkajú North, Kumta (2019, s. 12) a Hislop et al. (2018, s. 152), len disponovať znalosťami však nie je pre organizácie dostačujúce. Organizácie musia používať princípy znalostného managementu, ktorý zahŕňa vytváranie, zachytávanie, zdieľanie a používanie znalostí na dosiahnutie cieľov organizácie. Znalostný management zahŕňa procesy ako je dokumentovanie osvedčených postupov, organizovanie priestoru na zdieľanie vedomostí a vytváranie kultúry, ktorá si cení učenie a spoluprácu (Farnese et al., 2019, s. 51). Systémy riadenia znalostí, ako sú databázy, intranety a nástroje na spoluprácu, môžu takisto uľahčiť správu znalostí. Problematika znalostného manažmentu je bližšie skúmaná v nasledujúcej kapitole 2.2.

## 2.2 Znalostný management

Znalostný management v súčasnosti patrí medzi neoddeliteľné časti väčšiny globálnych firiem, ktoré si uvedomujú dôležitosť správneho spracovania a využitia dostupných informácií. Nasledujúca kapitola sa preto zameria najskôr na rôzne definície znalostného managementu, a takisto aj na jeho historický vývoj. Je vhodné poznamenať, že odbor znalostného managementu je úzko prepojený s o niečo starším odborom informačného managementu, o čom pojednáva podkapitola 2.2.2. Na záver tejto kapitoly bude opísaný životný cyklus znalostného managementu, ktorý poskytne pohľad nielen na často diskutované štádium využitia znalostí, ale aj na menej známe procesy získavania, ukladania a zdieľania informácií.

### 2.2.1 Definícia znalostného managementu

Znalostný management, alebo Knowledge Management (KM), je multidisciplinárny prístup k dosiahnutiu organizačných cieľov pomocou čo najlepšieho využitia vedomostí (Nair, Munusami, 2019, s. 175). Vztahuje sa na celý rad postupov používaných organizáciami na identifikáciu, vytváranie, distribúciu a umožnenie prijatia poznatkov a skúseností. Podľa Davenporta, Prusaka (1998, s. 13) je znalostný management procesom zachytávania, distribúcie a efektívneho využívania vedomostí. Táto definícia naznačuje, že znalostný management sa vyvíja okolo využitia znalostí ako zdroja, ktorý sa má identifikovať, uchovávať, šíriť a aplikovať v rámci organizácie. Nonaka (1994, s. 17) naopak navrhuje dynamickejší pohľad na znalostný management. Tvrdí, že znalosti sa vytvárajú prostredníctvom interakcie explicitných a tacitných znalostí v nepretržitom procese socializácie, externalizácie, kombinácie a internalizácie (SECI). Táto perspektíva zdôrazňuje dôležitosť tacitných znalostí a sociálnych procesov, ktorými sa znalosti vytvárajú, zdieľajú a uplatňujú.

Mládková (2004) in Hvizdová, Miklošík (2020, s. 6) uvádza, že cieľom znalostného managementu je „zaistiť, aby správni ľudia disponovali správnymi informáciami a vedeli ich využiť v správnej chvíli“. Hvizdová, Miklošík (2020, s. 6) poukazujú na súvislosť medzi správnym aplikovaním znalostného managementu a zvýšením inovačnej kapacity organizácie, kde „cieľom manažmentu znalostí je zabezpečiť, aby v čo najväčšej možnej miere došlo k premene invencie na inováciu, vytvárať hodnotu a využívať a zdokonaľovať znalostné aktíva firmy na splnenie cieľov organizácie“. Z dostupných zdrojov je teda možné zhrnúť, že cieľom znalostného managementu je sprístupniť správne znalosti alebo správne zdroje znalostí (vrátane ľudí) jednotlivcom, ktorí ich potrebujú v správnom čase, na správnom mieste a v správnom kontexte. Efektívny znalostný management môže poskytnúť firme udržateľnú inovačnú výhodu a byť kľúčovým prvkom organizačných inovácií. Darroch (2003, s. 43) tvrdí, že znalostný management v organizácii vedie k zvýšeniu organizačnej kreativity a inovácií.

Môžeme teda konštatovať, že oblasť znalostného managementu je oblasťou komplexnou, s ľudskými aj technologickými aspektmi. Zahŕňa transformáciu vedomostí do foriem, ktoré môžu využívať všetci členovia organizácie na zlepšenie výkonnosti a konkurencieschopnosti. Dosahuje sa to vytvorením prostredia, ktoré podporuje nepretržitú tvorbu, zdieľanie a aplikáciu tacitných aj explicitných znalostí.

### 2.2.2 Historický vývoj znalostného managementu

Historický vývoj znalostného managementu v organizáciách a spoločnostiach je postupným procesom, ktorý sa vyvíjal niekoľko desaťročí. V 70. rokoch uznávaný manažérsky konzultant Peter Drucker rozpoznal posun od tradičnej ekonomiky k znalostnej ekonomike, pričom zdôraznil úlohu vedomostí ako cenného zdroja, keď definoval znalostnú ekonomiku ako „hospodársky systém, ktorý sa viac spolieha na intelektuálne schopnosti ako na fyzické vstupy

alebo prírodné zdroje“ (Drucker, 2006, s. 52). Drucker takisto zaviedol pojem „znalostný pracovník“ a zdôraznil dôležitosť vedomostí pri vytváraní bohatstva a hospodárskom rozvoji (Drucker, 2006, s. 32). Bergman, Whittaker (2016, s. 2) opisujú vzostup informačných technológií v 80. rokoch minulého storočia, a ich využitia pri správe a distribúcii informácií v rámci organizácií. Autori toto obdobie považujú za začiatok éry „informačného managementu“, ktorý sa často považuje za predchodcu znalostného managementu. Pozornosť bola zameraná predovšetkým na technologické aspekty správy informácií.

Termín „znalostný management“ bol prvýkrát predstavený začiatkom 90. rokov 20. storočia (Senge, 1990, s. 12). Nástup internetu a pokroky v IT viedli k explózií informácií, čo organizáciám sťažovalo správu a využívanie tohto obrovského množstva údajov. To viedlo k poznaniu, že riadenie znalostí nie je len o riadení informácií, ale aj o riadení ľudí a procesov. Nonaka, Takeuchi (1995, s. 93) v knihe Knowledge Creating Company uviedli teoretické základy znalostného managementu, a bližšie špecifikovali oblasti znalostného managementu, čo neskôr viedlo k uznaniu znalostného managementu ako oddelenej vedeckej disciplíny. Predstavili už spomínaný model SECI (socializácia, externalizácia, kombinácia, internalizácia), ktorý popisuje dynamický proces tvorby a konverzie znalostí. Koncom 90. rokov a začiatkom 21. storočia začali praktiky znalostného managementu dozrievať. Organizácie si začali uvedomovať dôležitosť spravovania nielen explicitných znalostí (zdokumentovaných informácií), ale aj tacitných znalostí (vedomosti prebývajúce v mysliach ľudí) (Hajric, 2018, s. 23). To viedlo k vývoju rôznych KM stratégií a praktík zameraných na zachytávanie, zdieľanie a využívanie explicitných aj tacitných znalostí. Historický vývoj znalostného managementu v organizáciách a spoločnostiach bol teda cestou od uznania vedomostí ako cenného zdroja k rozvoju stratégií a nástrojov na riadenie tohto zdroja, a k podpore kultúry zdieľania vedomostí a spolupráce. V posledných rokoch, s príchodom sociálnych médií a kolaboratívnych technológií, sa znalostný management ďalej rozvíja. Rastie dôraz na zdieľanie znalostí a vytváranie znalostných sietí. Senaji (2023, s. 20) zdôrazňuje nové elementy znalostného managementu, ako napr. vytváranie kultúry zdieľania znalostí a spolupráce a využívanie sociálnych sietí a nástrojov spolupráce na uľahčenie toku vedomostí. Podkapitola 2.4.3 sa zaoberá spomínanou integráciou sociálnych médií do znalostného managementu.

### 2.2.3 Životný cyklus znalostného managementu

Dalkir (2023, s. 9) definuje cyklus znalostného managementu ako nepretržitý proces, ktorý zahŕňa štyri kľúčové kroky: vytváranie znalostí, zachytávanie znalostí, zdieľanie znalostí a aplikáciu znalostí. Tento cyklus je kľúčový pre organizácie, aby mohli efektívne spravovať svoje znalostné aktíva a získať tak konkurenčnú výhodu.

Prvým krokom v cykle znalostného manažmentu je **tvorba znalostí** (Dalkir, 2023, s. 27). To zahŕňa generovanie nových poznatkov, nápadov alebo konceptov a je často výsledkom inovácie a kreativity v rámci organizácie. Nonaka, Takeuchi navrhli model tvorby znalostí, kde sa nové znalosti vytvárajú prostredníctvom interakcie tacitných a explicitných znalostí v nepretržitom procese socializácie, externalizácie, kombinácie a internalizácie. Tento proces často uľahčuje podporná organizačná kultúra, ktorá podporuje kreativitu a učenie (Nonaka, Takeuchi, 1995, s. 77).

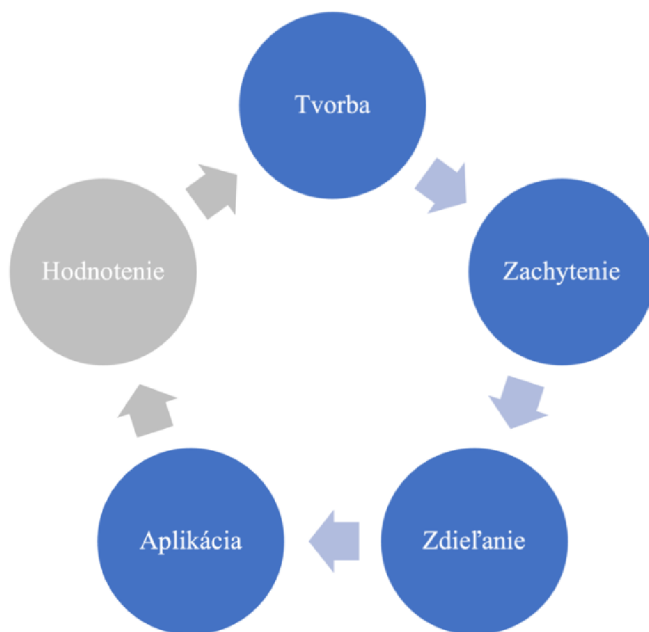
Druhým krokom v tomto procese je **zachytenie znalostí**. Moon (2019, s. 474) vysvetľuje, že tento proces zahŕňa identifikáciu, získavanie a zaznamenávanie znalostí, ktoré boli vytvorené v rámci organizácie. Náročnosť tohto kroku vyplýva z už spomenutého faktu, že veľká časť vedomostí v organizácii je tacitná alebo zakorenená v mysliach jednotlivcov, a tým pádom nie je kodifikovaná. Moon (2019, s. 474) takisto poukazuje na techniky získavania vedomostí, ktoré zahŕňajú dokumentáciu, rozhovory, prieskumy a pozorovanie. Technológia môže v tomto kroku

tiež zohrať kľúčovú úlohu, pričom sú k dispozícii rôzne systémy znalostného managementu a nástroje, ktoré pomáhajú pri získavaní a ukladaní vedomostí.

Po získaní vedomostí je potrebné ich zdieľať. Yeboah (2023, s. 28) definuje **zdieľanie znalostí** ako šírenie a prenos znalostí v rámci organizácie, a vysvetľuje, že sa dá dosiahnuť rôznymi mechanizmami, ako sú stretnutia, workshopy, školenia a online fóra. Technológia môže opäť zohrávať kľúčovú úlohu pri uľahčovaní zdieľania znalostí s často používanými nástrojmi, ako sú intranety, databázy a platformy spolupráce. Podľa Leonarda a Martina (2019), dôležitým aspektom zdieľania vedomostí je ochota jednotlivcov podeliť sa o svoje vedomosti, čo môže byť ovplyvnené faktormi ako sú dôvera, reciprocita a uznanie.

Posledným krokom v životnom cykle znalostného managementu je **aplikácia znalostí**. Tá podľa Ferreiru et al. (2018, s. 121) zahŕňa používanie zdieľaných vedomostí na rozhodovanie, riešenie problémov a vykonávanie úloh. Logickým konečným cieľom znalostného managementu je podľa autora aplikovanie znalostí spôsobom, ktorý organizácii pridáva hodnotu. Môže to byť vo forme zlepšených procesov, inovatívnych produktov alebo služieb, alebo lepšieho rozhodovania. Yeboah (2023, s. 30) dodáva, že efektívnosť aplikácie vedomostí môže byť ovplyvnená faktormi, ako je „relevantnosť a kvalita vedomostí a schopnosť jednotlivcov porozumieť a aplikovať ich“.

Obrázok 2 Životný cyklus znalostného managementu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Dalkir (2023, s. 9) a Moon (2019, s. 475)

Obrázok 2 znázorňuje, že ako uvádza Moon (2019, s. 475), dodatočné miesto má v tomto procese aj hodnotenie znalostí, ktorého úlohou je vyhodnotiť úspech aplikácie znalostí a ich kvalitu. Hodnotenie znalostného managementu poskytuje spätnú väzbu, ktorá sa následne zakomponuje do tvorby budúcich znalostí (Moon, 2019, s. 481).

Na základe vyššie uvedených procesov je možné konštatovať, že cyklus znalostného managementu je kritickým prvkom pre organizácie v Druckerovej „znalostnej ekonomike“, ktorý im umožňuje efektívne získať, spracovať a využiť ich znalostné aktíva na získanie konkurenčnej a inovačnej výhody.



## 2.3 Prístupy k znalostnému managementu

Po predošlom definovaní znalostného managementu je vhodné priblížiť vzťah medzi prístupmi k znalostnému managementu a jeho efektívnosťou. Táto kapitola sa zameria najskôr na vedenie firiem a ich stratégie znalostného managementu, a takisto na problematiku výberu správnej znalostnej stratégie s ohľadom na povahu firmy. Druhá časť kapitoly postaví stratégie firemného vedenia do kontrastu s postojmi radových zamestnancov voči znalostnému managementu, a poukáže na ich vplyv na efektívnosť vhodného spracovania a využívania znalostí.

### 2.3.1 Prístupy a stratégie firemného vedenia

Ako naznačuje podkapitola 2.2.3 o životnom cykle znalostného managementu, správne riadenie znalostí zohráva kľúčovú úlohu v úspešnosti znalostného managementu. Spôsob, akým si organizácia cení, zdieľa a využíva znalosti, môže teda výrazne ovplyvniť jej úspech. Podkapitola 2.3.1 preskúma štyri typy organizačných kultúr, ako ich definovali Kayas, Wright (2018, s. 132) a s nimi spojené výhody, no i výzvy v ich uplatnení.

Obrázok 3 znázorňuje niektoré z príkladov výhod a nevýhod rôznych organizačných kultúr, ktoré sa môžu líšiť v závislosti od veľkosti organizácie, odvetvia a jej cieľov. Napríklad malá začínajúca spoločnosť (tzv. startup) v technologickom priemysle môže mať prospech z inovatívnej kultúry, zatiaľ čo veľká výrobná firma môže uprednostňovať hierarchickú kultúru. Podobne môže organizácia s cieľom rýchleho rastu podporovať konkurenčnú kultúru, zatiaľ čo organizácia, ktorá uprednostňuje udržateľnosť, môže investovať do kultúry spolupráce.

Obrázok 3 Výhody a nevýhody organizačných kultúr

Inovatívna kultúra	Hierarchická kultúra	Konkurenčná kultúra	Kultúra spolupráce
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nové nápady</li><li>• Nedostatok štruktúry</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konzistentnosť a kontrola</li><li>• Staré nápady</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podnietenie výkonnosti</li><li>• Podkopanie spolupráce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zdieľanie znalostí</li><li>• Vyžaduje veľkú dôveru</li></ul>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Mohiuddin (2018) a Saiti, Stefou (2020)

**Inovatívna kultúra** sa vyznačuje dôrazom na kreativitu, experimentovanie a riskovanie. Kayas, Wright vysvetľujú, že v takejto kultúre sa znalosti často vytvárajú prostredníctvom „výskumných a vývojových aktivít, a zamestnanci sú povzbudzovaní, aby mysleli mimo rámca a prichádzali s novými nápadi“. Tento typ kultúry je bežný v odvetviach, kde sú inovácie kľúčom ku konkurenčnej výhode, ako sú technológie a farmaceutický priemysel. Mohiuddin (2018, s. 20) však podotýka, že znalostný management v inovatívnej kultúre môže byť náročný, pretože si vyžaduje rovnováhu medzi potrebou slobody a kreativity s potrebou štruktúry a kontroly.

Kayas, Wright ďalej uvádzajú, že v **hierarchickej kultúre** sú znalosti často centralizované a kontrolované vrcholovým managementom. Rozhodovacia právomoc je teda zvyčajne sústredená na vrchole a od zamestnancov sa očakáva, že budú dodržiavať stanovené postupy a protokoly. Saiti, Stefou (2020) naďalej dopĺňajú, že tento typ kultúry môže byť účinný v

odvetviach, kde je prvoradá konzistentnosť a efektívnosť, ako je napríklad výroba. Uvádzajú, že to však môže brániť zdieľaniu vedomostí a inováciám, pretože zamestnanci sa môžu zdráhať zdieľať nápady alebo spochybňovať zavedené postupy.

Tretím typom organizačnej kultúry je **konkurenčná kultúra**, ktorá sa vyznačuje silným zameraním na výkon a výsledky zamestnancov vo vnútri firmy. Vedomosti v takejto kultúre sa často považujú za zdroj konkurenčnej výhody a zamestnanci môžu byť motivovaní k tomu, aby znalosti hromadili namiesto toho, aby ich spolu zdieľali. Saiti, Stefou (2020) upozorňujú, že tento typ kultúry môže krátkodobo podnieť výkonnosť, ale z dlhodobého hľadiska môže podkopáť spoluprácu a tímové učenie.

Posledným, a pre mnoho firiem ideálnym typom, je **kultúra spolupráce**, ktorá kladie dôraz na tímovú prácu, vzájomnú dôveru a spoluprácu v rámci i mimo firemných oddelení (Mohiuddin, 2018, s. 28). Vedomosti sú voľne zdieľané medzi zamestnancami a podporuje sa spolupráca v rámci organizácie aj mimo nej. Tento typ kultúry môže podporovať učenie a inovácie, ale vyžaduje si vysokú úroveň dôvery a podporné organizačné prostredie.

Odporúčaním vhodnej organizačnej kultúry sa zaoberajú konzultačné firmy, ktoré organizáciám ponúkajú komplexné vyhodnotenie súčasnej organizačnej kultúry a vypracovanie návrhov na jej vylepšenie. Medzi najznámejšie konzultačné firmy v odbore (nielen) znalostného managementu patria Deloitte, Accenture a EY (www.consultancy.uk, 2015).

### 2.3.2 Vplyv prístupov zamestnancov na efektívnosť znalostného managementu

Ako uvádzame v predchádzajúcich kapitolách, cieľom znalostného managementu je aby sa správnym ľuďom doručili správne informácie v správnom čase, čo im pomôže efektívne aplikovať znalosti na zlepšenie výkonnosti organizácie. Je však logické, že úspech (či neúspech) každej stratégie znalostného managementu závisí z časti od prístupu radových zamestnancov. Táto podkapitola poukazuje na tri typy prístupov zamestnancov k znalostnému managementu: pozitívny, neutrálny a negatívny, ako ich definujú Khaw et al. (2022, s. 19138).

Autori uvádzajú, že zamestnanci s **pozitívnym postojom** ku znalostnému managementu sa budú pravdepodobne aktívnejšie zapájať do aktivít zdieľania vedomostí. Chápu hodnotu znalostného managementu pri podpore vzdelávania, inovácií a zlepšovania výkonu. Znalostný management vnímajú ako nástroj osobného rastu a profesionálneho rozvoja. Títo zamestnanci sú často zástancami iniciatív znalostného managementu v rámci organizácie, propagujú jej výhody svojim kolegom a povzbudzujú ich k účasti (Khaw et al. 2022, s. 19141).

Khaw et al. (2022, s. 19141) naďalej opisujú zamestnancov s **neutrálnym postojom**, ktorí sa môžu zúčastňovať aktivít znalostného manažmentu, ale nemusia sa plne zapojiť alebo prispieť svojimi znalosťami. Môže to byť spôsobené nepochopením výhod znalostného managementu alebo nedostatkom motivácie podeliť sa o poznatky. To môže vyplývať z už spomenutej konkurenčnej organizačnej kultúry, ktorá podporuje vnútornú súťaž a rivalitu medzi zamestnancami a neponúka dostatok incentív na zdieľanie vedomostí (viď oddiel 2.3.1). Saiti, Stefou (2020) dopĺňajú, že títo zamestnanci môžu vyžadovať dodatočné školenie alebo stimuly, aby sa mohli plne zapojiť do aktivít znalostného managementu.

Khaw et al. (2020, s. 19142) na záver upozorňujú, že pre organizácie sú ale najviac škodlivé **negatívne postoje** ku znalostnému managementu, ktoré môžu prameniť z rôznych faktorov, ako je napríklad strach zamestnanca z toho, že ak sa o svoje vedomosti podelí, tak už nebude pre firmu užitočný a bude ľahké ho vymeniť. Saiti, Stefou (2020) medzi ďalšie dôvody uvádza nedostatok dôvery medzi zamestnancami a manažermi, alebo vnímaný nedostatok uznania alebo odmeny za zdieľanie znalostí. Zamestnanci s negatívnym prístupom voči znalostnému

managementu sa môžu brániť účasti na aktivitách znalostného managementu, čo môže brániť schopnosti organizácie efektívne využiť svoje kolektívne znalosti (Saiti, Stefou, 2020).

Je vhodné poznamenať, že okrem oddelenia managementu je budovanie zručností zamestnancov takisto zodpovednosťou oddelenia ľudských zdrojov, ktoré sa musí zaoberať zmiernením niekoľkých nedostatkov, medzi ktoré patria aj medzery vo vedomostiach (Palíšková et al., 2021, s. 177). Nástroje riadenia ľudských zdrojov, ako sú školenia a rozvoj znalostí, ovplyvňujú procesy znalostného managementu. Podľa Ferreiru et al. (2018, s. 126) existuje teda súvislosť medzi riadením ľudských zdrojov (prilákanie a nábor, motivácia a udržanie a nasadenie) a znalostným managementom. Ferreira et al. (2018, s. 126) konštatuje, že aby organizácie podporili pozitívne postoje a budovali účasť na aktivitách znalostného managementu, musia vytvoriť podpornú kultúru, poskytnúť vhodné stimuly a zabezpečiť, aby zamestnanci pochopili výhody znalostného managementu pre organizáciu aj pre nich samých. Palíšková et al. (2021, s. 17) však zdôrazňuje, že aktivity znalostného managementu sústredené na vzdelávanie zamestnancov musia brať ohľad na rôzne typy zamestnancov a prispôbiť rozvojový plán tak, aby bol maximalizovaný prínos pre obe zúčastnené strany. To by mohlo zahŕňať „implementáciu systému odmeňovania za zdieľanie znalostí, poskytovanie školení o výhodách a procesoch znalostného managementu a podporu kultúry spolupráce a dôvery“ (Ferreira et al., 2018, s. 122).

## 2.4 Nástroje a prínosy znalostného managementu

Kapitola 2.4 pojednáva o nástrojoch znalostného managementu, ktoré sú kľúčové pre správnu exekúciu znalostných stratégií. Správny výber a nastavenie nástrojov znalostného managementu závisí od množstva faktorov, akými je napr. firemné odvetvie a cieľ vedenia firmy, či počet zamestnancov a pracovný model (v kancelárii vs. „na diaľku“). Druhá časť kapitoly sa zaoberá opísaním prínosov znalostného managementu, konkrétne v oblasti prevádzkovej efektivity (operational effectivity) a zákazníckej skúsenosti (customer experience). Je zrejmé, že meranie prínosov a úspechu znalostného managementu musí byť prispôbené cieľom konkrétnej organizácie, pretože definícia úspechu je v každej organizácii odlišná. Táto práca sa však zamerala na všeobecne preukázané príklady prínosov znalostného managementu.

### 2.4.1 Nástroje znalostného managementu

Významným trendom posledných rokov je prechod na prácu na diaľku (tzv. remote working) a hybridnú prácu, ktorý poukázal na nedostatky súčasných nástrojov (nielen) znalostného managementu (Matikainen et al., 2023, s. 360; Nowacka, Jelonek, 2022, s. 829). Medzi nástroje, ktoré tieto medzery sčasti vyplnili patrí podľa Matikainena et al. (2023, s. 366) **umelá inteligencia (AI)**, ktorá tiež mení spôsob, akým sa transformuje znalostný management a ako sa so znalosťami narába. Alghanemi, Mubarak (2022, s. 360) uvádzajú, že technológie umelej inteligencie, ako je strojové učenie, spracovanie prirodzeného jazyka a kognitívne výpočty, sa čoraz viac využívajú na automatizáciu procesu získavania, organizovania a distribúcie znalostí. Autori vysvetľujú, že tieto nástroje dokážu analyzovať veľké objemy údajov, aby identifikovali vzory, generovali prehľady a predpovede, čím zlepšujú rozhodovacie schopnosti organizácií (Alghanemi, Mubarak, 2022, s. 361).

Ďalším nemenej významným nástrojom znalostného managementu je **transfer technológií**. Barros et al. (2020, s. 1589) ho definujú ako „transfer technológie z miesta jej vytvorenia do priestoru využitia inými ľuďmi, či organizáciami“. V organizačnom kontexte to môže znamenať presun technológie z jedného oddelenia do druhého, z univerzity do podniku alebo dokonca z jedného podniku do druhého. Prenosom technológií môžu organizácie podporovať



inovácie a nové technológie môžu takisto inšpirovať nové nápady, produkty a služby, čo vedie k rastu a rozvoju organizácie. De Weck (2022, s. 426) dopĺňa, že hoci môže byť transfer technológií pre firmu prospešný, predstavuje aj niekoľko výziev, akými je napríklad fakt, že technológie môžu byť zložité, čo podstatne sťažuje ich prenos. Táto zložitosť môže brániť procesu prenosu tým, že transfer technológie môže byť drahý, a organizácie musia zvážiť náklady na proces transferu vrátane školenia personálu a implementácie novej technológie.

Podľa De Wecka (2022, s. 429), **informačné technológie** takisto zohrávajú kľúčovú úlohu v riadení ľudských zdrojov, ktoré následne ovplyvňuje znalostný management. IT systémy môžu podporovať funkcie riadenia ľudských zdrojov, ako je nábor, školenie, riadenie výkonnosti a zapojenie zamestnancov, ktoré sú rozhodujúce pre vytváranie, zdieľanie a uplatňovanie znalostí v rámci organizácie (De Weck, 2022, s. 430).

V neposlednom rade **digitálna transformácia** má takisto hlboký vplyv na znalostný management (Barros et al., 2020, s. 1590). Digitálne technológie, ako je cloud computing, analýza veľkých dát a sociálne médiá, umožňujú organizáciám efektívnejšie zachytávať, ukladať a zdieľať znalosti. Umožňujú tiež efektívnejšiu spoluprácu a komunikáciu, čím uľahčujú zamestnancom prístup k znalostiam, ktoré potrebujú na vykonávanie svojich úloh, a ich používanie (Alghanemi, Mubarak, 2022, s. 360).

## 2.4.2 Digitálne systémy znalostného managementu

Unikátnym nástrojom znalostného managementu sú takzvané digitálne **systémy znalostného managementu** alebo Knowledge Management Systems (KMS), ktoré sú navrhnuté tak, aby uľahčili zdieľanie a integráciu znalostí v rámci celej organizácie (Ferreira et al., 2018, s. 121). Ferreira et al. (2018, s. 122) uvádza, že tieto systémy sa typicky vyznačujú schopnosťou spracovávať veľké objemy štruktúrovaných a neštruktúrovaných údajov, podporujú spoluprácu a komunikáciu a poskytujú pokročilé možnosti vyhľadávania.

Nakamori (2020, s. 291-292) predstavuje nasledujúce typy systémov znalostného managementu:

- **štruktúrované znalostné systémy**, ktoré sú navrhnuté na spracovanie štruktúrovaných znalostí, ako sú databázy, tabuľky a iné formy organizovaných údajov;
- **semi-štruktúrované znalostné systémy** dokážu spracovať zmes štruktúrovaných a neštruktúrovaných údajov, vďaka čomu sú flexibilnejšie a prispôsobiteľné rôznym znalostným potrebám organizácie;
- **systémy znalostnej siete** sú navrhnuté tak, aby uľahčili zdieľanie a výmenu znalostí v rámci siete používateľov. Často zahŕňajú funkcie, ako sú sociálne siete, nástroje na spoluprácu a komunitné fóra (Nakamori 2020, s. 292).

Dodatočným typom systémov znalostného managementu, ktorý nie je bežne využívaný v organizáciách, je tzv. **špecializovaný znalostný pracovný systém**, ktorý umožňuje vedcom, inžinierom a iným znalostným pracovníkom vytvárať a objavovať nové poznatky. Tieto systémy sa vyznačujú pokročilými analytickými schopnosťami, schopnosťou spracovávať komplexné dáta a informácie a podporou kreatívnych a inovatívnych pracovných procesov (Nakamori, 2020, s. 292).

Podľa Straccia et al. (2022, s. 422) existujú štyri faktory, ktoré je treba vziať do úvahy pri navrhovaní systémov znalostného managementu: **ľudia** (role, zodpovednosti atď.), **organizačné aspekty** (vrátane štruktúry a kultúry), **proces** (alebo činnosti), a **znalosti**.

Tieto faktory predstavujú rôzne aspekty znalostného managementu, ktoré musia systémy znalostného managementu podporovať v nasledujúcich kapacitách:

- ľudia: systém by mal podporovať úlohy a zodpovednosti rôznych používateľov, uľahčovať spoluprácu a komunikáciu a poskytovať používateľsky prívetivé rozhrania a nástroje;
- organizačné aspekty: systém by mal byť v súlade so štruktúrou a kultúrou organizácie, podporovať jej strategické ciele a uľahčovať integráciu znalostí v rôznych častiach organizácie;
- proces: systém by mal podporovať rôzne procesy a činnosti zahrnuté v znalostnom managemente, ako je vytváranie znalostí, ukladanie, vyhľadávanie a zdieľanie;
- znalosti: systém by mal byť schopný spracovať rôzne typy znalostí (explicitné, tacitné), podporovať konverziu znalostí (z tacitných na explicitné a naopak) a poskytovať pokročilé možnosti vyhľadávania (Straccia et al. 2022, s. 423).

### 2.4.3 Sociálne médiá na podporu znalostí

Podľa Kaščelan et al. (2020) je využívanie sociálnych médií v znalostnom managemente v posledných rokoch čoraz rozšírenejšie. Autori uvádzajú, že platformy sociálnych médií sú masívnymi zdrojmi informácií a vedomostí, vzhľadom na ich povahu, ktorá sa vo veľkej miere opiera o koncepciu zdieľania médií vo forme vizuálnych, písaných alebo iných multimediálnych formátov. Sociálne médiá sú obzvlášť účinné v zdieľaní tacitných znalostí, ktoré sú pomerne ťažko kodifikovateľné a zdieľané tradičnými formami znalostného managementu (Kaščelan et al., 2020).

Alghamdi et al. (2023) poukazujú na pozitívny vplyv sociálnych médií na zdieľanie vedomostí, kreativitu a produktivitu, formuláciu vedomostí, budovanie dôvery a kognitívny kapitál. Podľa autorov je dôvera kritickým faktorom pri zdieľaní znalostí, pretože zamestnanci sa s väčšou pravdepodobnosťou podelia o svoje znalosti, ak dôverujú svojim kolegom a organizácii. Helms et al. (2017, s. 3) definujú kognitívny kapitál ako „kolektívne znalosti a zručnosti zamestnancov organizácie“, a dopĺňajú, že je možné ho zlepšiť zdieľaním vedomostí na sociálnych médiách. Sociálne médiá môžu tiež zlepšiť kvalitu služieb a podporiť kreativitu. Zdieľaním a diskusiou o nápadoch cez sociálne médiá môžu zamestnanci prísť s inovatívnymi riešeniami problémov a zlepšiť kvalitu služieb, ktoré poskytujú. Okrem toho môžu sociálne médiá poskytnúť zamestnancom platformu na spoluprácu a spoluvytváranie, čo môže viesť k vývoju nových produktov, služieb alebo procesov (Helms et al., 2017, s. 3).

Z pohľadu organizácie môžu byť sociálne médiá takisto cenným nástrojom na riadenie **zákazníckych znalostí** (Razmerita et al., 2016, s. 1231). Umožňujú totiž spoločnostiam zhromažďovať spätnú väzbu od zákazníkov, porozumieť potrebám a preferenciám zákazníkov a zapájať zákazníkov do aktivít spolupráce. Razmerita et al. (2016, s. 1240) uvádza, že tento proces sa často označuje ako **Customer Knowledge Management (CKM)**, ktorý zahŕňa integráciu riadenia vzťahov so zákazníkmi a znalostného managementu s cieľom lepšie uspokojiť potreby a preferencie zákazníkov. Platformy sociálnych médií takisto poskytujú priestor, kde môžu zákazníci zdieľať svoje skúsenosti, názory a nápady o produktoch alebo službách spoločnosti. Spoločnosti môžu analyzovať túto spätnú väzbu, aby získali prehľad o spokojnosti zákazníkov, výkonnosti produktov a potenciálnych oblastiach na zlepšenie (Kaščelan et al., 2020).

Napriek potenciálnym výhodám predstavuje znalostný management prostredníctvom sociálnych médií niekoľko výziev. Patria sem otázky týkajúce sa súkromia a bezpečnosti, preťaženia informáciami a kvality a spoľahlivosti zdieľaných znalostí. Avšak so správnymi

stratégiami a systémami môžu organizácie prekonať tieto výzvy a využiť sociálne médiá ako jeden z nástrojov efektívneho znalostného managementu.

#### 2.4.4 Prínosy znalostného managementu

##### Prínosy znalostného managementu v prevádzkovej efektivite

Kim (2006, s. 363) zastáva, že znalostný management je kľúčovým faktorom, ktorý má podstatný prínos pre **prevádzkovú efektivitu** v organizáciách. Prevádzková efektivita je definovaná ako „schopnosť organizácie dodávať produkty alebo služby svojim zákazníkom čo najefektívnejším možným spôsobom pri zachovaní vysokej úrovne kvality“, a je kritickým faktorom konkurencieschopnosti a celkového úspechu organizácie (Durst et al., 2022, s. 271).

Prvým spôsobom, ako znalostný management podporuje prevádzkovú efektivitu je **vytváranie vedomostných úložísk**, databáz a iných informačných systémov, ktoré uchovávajú organizačné znalosti. Autori uvádzajú, že tieto systémy umožňujú zamestnancom včasný prístup a používanie vedomostí, ktoré potrebujú, či už ide o technické špecifikácie, preferencie zákazníkov alebo minulé riešenia podobných problémov. Tým, že majú tieto znalosti na dosah ruky, môžu zamestnanci vykonávať svoje úlohy efektívnejšie, čo vedie k vyššej produktivite a zníženiu prevádzkových nákladov (Durst et al., 2022, s. 274).

Ferreira et al. (2018, s. 123) uvádza, že okrem poskytovania prístupu k znalostiam znalostný management uľahčuje aj **zdieľanie znalostí v rámci organizácie**. Ako uvádza autor, toto je obzvlášť dôležité vo veľkých organizáciách, kde rôzne oddelenia alebo tímy môžu vyvinúť jedinečné riešenia alebo osvedčené postupy. Zdieľaním týchto znalostí sa môžu organizácie vyhnúť duplicitnému úsiliu a môžu využiť kolektívnu múdrosť celej organizácie. To vedie nielen k zlepšeniu efektívnosti, ale tiež podporuje kultúru spolupráce a neustáleho učenia sa (Ferreira et al., 2018, s. 123). Znalostný management takisto podporuje aj **neustále zlepšovacie iniciatívy** (continuous improvement initiatives), ktoré sú esenciálne pre prevádzkovú efektivitu (Kim, 2006, s. 365). Podľa Kim (2006, s. 367) „neustále zlepšovanie“ opisuje snahu zlepšovať produkty, služby alebo procesy zachytením a zdieľaním poznatkov o osvedčených postupoch a poučeniach z minulých skúseností, čo môže pomôcť organizáciám identifikovať oblasti na zlepšenie a implementovať zmeny, ktoré zvyšujú efektivitu.

Ferreira et al. (2018, s. 124) naďalej uvádza, že znalostný management môže takisto podporovať **rozhodovacie procesy**, ktoré sú kľúčové pre prevádzkovú efektivitu. Rozhodnutia založené na presných a včasných informáciách môžu totiž výrazne zlepšiť efektivitu operácií. Správne nastavený znalostný management poskytuje manažérom a iným osobám s rozhodovacou právomocou znalosti, ktoré potrebujú na prijímanie informovaných rozhodnutí, či už ide o údaje o trendoch na trhu, spätnú väzbu od zákazníkov alebo o metriky výkonnosti (Ahmad, Karim, 2019, s. 221). To môže viesť k lepším strategickým a operačným rozhodnutiam, ktoré zase môžu zvýšiť prevádzkovú efektivitu. Znalostný management pomáha pochopiť potreby a preferencie zákazníkov.

##### Prínosy znalostného managementu v zákazníckej skúsenosti

Ahmad, Karim (2019, s. 222) poukazujú na fakt, že zachytením a analýzou údajov a informácií súvisiacich so zákazníkmi môžu organizácie získať prehľad o tom, čo zákazníci chcú a očakávajú. Tieto znalosti môžu byť použité na prispôsobenie produktov, služieb a interakcií tak, aby spĺňali a prekračovali očakávania zákazníkov, čím sa zlepšuje zákaznícka skúsenosť (Ahmad, Karim, 2019, s. 222).

Gao et al. (2018, s. 48) uvádzajú, že okrem podpory prevádzkovej efektivity znalostný management môže takisto podporovať poskytovanie **personalizovaných zákazníckych**

**skúseností.** Autori vysvetľujú, že pomocou systémov znalostného managementu môžu organizácie ukladať a získavať podrobné informácie o minulých interakciách, preferenciách a správaní zákazníkov. Tieto informácie možno použiť na prispôsobenie budúcich interakcií a ponúk, vďaka čomu sa zákazníci budú cítiť cenení a pochopení, čo môže výrazne zlepšiť ich skúsenosti (Gao et al., 2018, s. 48). Ahmad, Karim (2019, s. 224) súhlasia a dodávajú, že správne nastavený znalostný management umožňuje organizáciám rýchlo a efektívne reagovať na otázky a problémy zákazníkov. Keď majú zamestnanci orientovaní na zákazníka prístup k správnym znalostiam v správnom čase, môžu poskytovať presné informácie, rýchlejšie riešiť problémy a robiť lepšie rozhodnutia. To nielen zvyšuje efektivitu oddelenia zákazníckej podpory, ale vedie aj k vyššej spokojnosti zákazníkov (Ahmad, Karim, 2019, s. 229).

Špecifickou časťou zlepšovania zákazníckej skúsenosti je podľa Straccia et al. (2022, s. 421) neustále zlepšovanie zákazníckeho servisu. Zachytením vedomostí o úspešných interakciách so zákazníkmi a osvedčených postupoch môžu organizácie šíriť tieto znalosti v rámci oddelenia zákazníckeho servisu. To môže viesť k neustálemu zlepšovaniu kvality zákazníckych servisov, čo môže zlepšiť zákaznícku skúsenosť. Znalostný management môže prispieť k proaktívnemu riešeniu problémov zákazníkov. Analýzou údajov a informácií o zákazníkoch môžu organizácie predvídať potreby zákazníkov a prijímať proaktívne opatrenia na ich riešenie. To môže viesť k bezproblémovejšej a pozitívnejšej skúsenosti zákazníkov (Nakamori, 2020, s. 296).

### **Ostatné prínosy znalostného managementu**

Medzi ďalšie prínosy znalostného managementu patrí podľa Majumder (2022, s. 2-5) zníženie straty času, ktorá vzniká tým, že skúsení zamestnanci musia dookola odpovedávať na opakujúce sa otázky menej skúsených zamestnancov. Ako uvádza autor, ak by tieto otázky boli odpovedané v dobre nastavenej znalostnej databáze, menej skúsení zamestnanci by k nim mali rýchlejší a efektívnejší prístup bez potreby stále oslovovať svojich skúsenejších kolegov (Majumder, 2022, s. 2). Ďalšou zdôraznenou výhodou je uľahčenie prenosu informácií medzi kolegami. Ako uvádza autor, „nesprávne prenesenie správnych informácií medzi zamestnancami vedie k chybnému plneniu úloh“ a k tomu, že znalostný transfer má na zamestnancov negatívny efekt, aj napriek teoretickej správnosti informácií (Majumder, 2022, s. 3). Autor zdôrazňuje, že správne nastavený znalostný management môže tento znalostný transfer uľahčiť a zefektívniť.

## **2.5 Metodika**

Táto bakalárska práca je zameraná na všeobecný význam znalostného managementu, no takisto na skúmanie efektivity znalostného managementu vo vybranej organizácii. Práca sa skladá z teoreticko-metodologickej a praktickej časti. Teoretická časť obsahuje literárnu rešerš, ktorej účelom je definovanie základných pojmov znalostného managementu, a predstavenie rozličných pohľadov na problematiku znalostného managementu a jeho uplatnenia v organizáciách. Záverečná časť teoretickej časti sa venuje nástrojom a systémom znalostného managementu, ktoré sú využívané na jeho aplikáciu.

Praktická časť práce sa venuje predstaveniu spoločnosti Edwards Lifesciences, ktorá bola predmetom kvalitatívneho výskumu na tému riadenia a využívania znalostí. Cieľom výskumu bolo zistiť súčasný stav zdieľania znalostí medzi zamestnancami, a ich spokojnosť, či nespokojnosť s podporou tímového vedenia s ohľadom na zdieľanie znalostí. Praktická časť sa takisto zaoberala skúmaním motivácie pre vytváranie znalostných článkov (angl. knowledge articles) medzi členmi tímu. Táto časť práce obsahovala dve kvalitatívne výskumné metódy: dotazníkové šetrenie, a využitie interných dát organizácie.

Prvá výskumná metóda, dotazníkové šetrenie, bola zvolená kvôli svojej schopnosti „postihnúť veľký počet jedincov pri relatívne malých nákladoch“ (Disman, 2002, s. 141). Dotazník bol distribuovaný 76 respondentom (zamestnancom organizácie), vyplnený anonymne, rešpektujúc etickú stránku výskumu a anonymitu účastníkov. Počas trvania dotazníkového šetrenia (20.-30. marca 2024), bolo celkovo získaných 63 odpovedí, čo predstavuje 83 % návratnosť. Relatívne vysokú návratnosť je možné vysvetliť tým, že dotazník bol rozposlaný cez vnútorné komunikačné kanály firmy (Microsoft Outlook a Teams). Dotazník sa skladal z 21 otázok, ktoré boli rozdelené na 4 identifikačné a 17 výskumných. Metóda zbierania odpovedí bola uskutočnená cez program Microsoft Forms, kde boli identifikačné otázky zodpovedané voľbou vhodnej možnosti, a výskumné otázky zodpovedané použitím tzv. Likertovej škály, ktorej úlohou je určiť mieru súhlasu s určitým vyjadrením. Poskytnuté možnosti Likertovej škály boli „Určite nesúhlasím“, „Skôr nesúhlasím“, „Neviem“, „Skôr súhlasím“ a „Určite súhlasím“. Zbierané dáta boli následne vyhodnotené a vizualizované v programe Microsoft Excel, a po dôkladnej analýze boli vytvorené odporúčania na skvalitnenie znalostného managementu v organizáciách.

Úlohou dotazníka bolo potvrdiť, či vyvrátiť 5 výskumných predpokladov.

- 1) Existuje súvislosť medzi zamestnancami, ktorí nie sú spokojní so znalostným managementom organizácie a zamestnancami, ktorí nevytvárajú znalostné články (tzn. nechcú sa deliť o svoje znalosti).
- 2) Existuje súvislosť medzi zamestnancami, ktorí sú spokojní so znalostným managementom organizácie a zamestnancami, ktorí by zamestnanie vo firme odporúčali svojim známym a priateľom.
- 3) Existuje súvislosť medzi zamestnancami, ktorí absolvovali tréning o znalostnom managemente, a zamestnancami, ktorí aktívne vytvárajú znalostné články a delia sa o svoje znalosti.
- 4) Existuje súvislosť medzi spokojnosťou zamestnancov so znalostným managementom tímu a s prevádzkovým managementom tímu.
- 5) Existuje súvislosť medzi zamestnancami, ktorí hodnotia svoje interakcie so zákazníkmi ako väčšinou pozitívne, a zamestnancami, ktorí považujú zdieľané znalosti za rýchlo a ľahko dostupné.

Kapitola 2.2.3 tejto práce skúma životný cyklus vytvárania znalostí. Na poskytnutie uceleného obrazu o tomto cykle v rámci skúmanej firmy, konkrétne o štádiách tvorby a aplikovania znalostí, bola využitá výskumná metóda „použitia interných dokumentov“, definovaná Hanzelom (2009, s. 647). V rámci tejto metódy boli využité organizáciou-poskytnuté dáta o množstve vytvorených znalostných článkov, a takisto o ich využívaní, ktoré je merané množstvom otvorení konkrétnych článkov v znalostnej databáze a množstvom zamestnancov, ktorí túto databázu využívali. Cieľom tejto metódy je skúmať súčasnú situáciu v organizáciách vzhľadom na zdieľanie znalostí, čo spolu s odpoveďami z dotazníkového šetrenia slúži k následnému vytvoreniu odporúčaní pre efektívnejšiu aplikáciu znalostného managementu.

Kapitola 3.3 sa zaoberá zhrnutím a prezentáciou výsledkov kvalitatívneho výskumu a takisto poukazuje na vzťah medzi výsledkami výskumu a teoretickou časťou tejto práce. V závere 3. kapitoly sú obsiahnuté vytvorené odporúčania, ktoré sa sústredia na zlepšenie súčasných procesov znalostného managementu v organizácii, a aplikovanie efektívneho znalostného managementu. Je dôležité podotknúť, že závery a odporúčania tejto práce sú vytvárané pre špecifickú organizáciu, a nie je teda možné ich aplikovať na väčšiu skupinu firiem, či odvetví.

## 3 Praktická časť práce

Analytická časť tejto práce je zameraná na predstavenie organizácie a konkrétneho skúmaného tímu, ktorým sa táto práca zaoberá. Po uvedení charakteristík organizácie je opísaná súčasná situácia v tíme vzhľadom na znalostný management, špecificky na štádia cyklu znalostného managementu, spomenutého v podkapitole 2.2.3. Kapitola následne vyhodnocuje vykonané výskumné metódy (dotazník a použitie interných dokumentov), a poukazuje na súvislosti medzi konkrétnymi výsledkami výskumu, čo vedie k vytvoreniu návrhov a odporúčaní na zlepšenie znalostného managementu.

### 3.1 Charakteristika organizácie

Organizácia Edwards Lifesciences je globálnym lídrom v oblasti medicínskych inovácií, s viac ako 15000 zamestnancami a ročným obratom vyše 1.4 miliardy dolárov. Aktivity firmy sú zamerané na pacientov so štrukturálnymi srdcovými ochoreniami, ako aj na kritickú starostlivosť a chirurgické monitorovanie. Spoločnosť pôvodne založil inžinier Miles “Lowell” Edwards v roku 1958. Sídlo spoločnosti Edwards Lifesciences sa nachádza v meste Irvine v Kalifornii, no spoločnosť pôsobí na celom svete s viac ako 40 pobočkami na 6 kontinentoch (Edwards Lifesciences, 2024). Misiou spoločnosti je spolupracovať s lekármi na inovácii produktov navrhnutých tak, aby pomohli pacientom žiť dlhšie, zdravšie a produktívnejšie životy. Jej produkty sú kategorizované do štyroch oblastí, podľa ktorých sú pomenované aj štyri hlavné divízie firmy: **Chirurgické technológie srdcových chlopní**, **Transkatetérové srdcové chlopne (THV)**, **Transkatetérové mitrálne a trikuspidálne terapie (TMTT)**, a **Kritická starostlivosť**.

Firma sa nachádza aj v Českej Republike, kde pôsobí viac ako 300 interných a externých zamestnancov, so sídlom v Prahe. Organizačné funkcie v Českej Republike sú zamerané prevažne na podporu štyroch hlavných divízií, ktoré boli spomenuté v predošlom odstavci. Podporné tímy v Českej Republike zahŕňajú Financie, Informačné technológie, Ľudské zdroje, Aplikačnú podporu, Nákup a zásobovanie, a iné administratívne pozície. Väčšina zamestnancov je zaradená pod manažérov, ktorí sa nachádzajú v Českej Republike. Manažéri potom spadajú pod riaditeľov, ktorí sa nachádzajú prevažne vo Švajčiarsku a v Spojených štátoch amerických.

#### 3.1.1 Charakteristika skúmaného tímu

Táto bakalárska práca sa sústreďí na fungovanie a význam znalostného managementu v špecifickom tíme, zvanom **Global IT Service Desk (GSD)**, ktorý je najväčším tímom v oddelení Informačných technológií v organizácii Edwards Lifesciences. Tento tím je zameraný na poskytovanie technického servisu a podpory zamestnancom firmy. GSD je možné označiť za typ zákazníckeho servisu, no je nutné objasniť, že v tomto kontexte pojem „zákazník“ predstavuje zamestnanca organizácie, ktorý využíva poskytovanú technickú podporu. Tím GSD poskytuje podporu cez tri hlavné komunikačné kanály: telefónnu linku, email, a samoobslužný zamestnanecký portál, cez ktorý môžu zamestnanci požiadať o technický servis a podporu a následne komunikovať so zamestnancami GSD, ktorí sa v danej organizácii označujú pojmom „technickí agenti“.

Prioritou technických agentov je potreba poskytnúť včasnú zákaznícku podporu všetkým zamestnancom firmy, bez ohľadu na ich lokalitu a časovú zónu. GSD teda existuje na globálnej úrovni, s viac ako 70 zamestnancami v 5 krajinách (Portoriko, Kostarika, USA, Česká Republika, Malajzia), ktorí poskytujú podporu v angličtine, španielčine a čínštine. Organizačná štruktúra tímu sa skladá z manažéra, ktorí riadi 3 supervízorov v 3 regiónoch (LATAM pre

Portoriko a Kostariku, EMEA pre Českú republiku, a KL pre Malajziu). Zodpovednosťou každého supervízora je riadiť technických agentov v každom regióne a poskytovať každodenné pokyny pre bezproblémový chod tímu. Dané organizačné rozdelenie tímu niekedy predstavuje výzvy v rôznych oblastiach riadenia, jednou z ktorých je aj oblasť znalostného managementu, ktorá bude detailne objasnená v nasledujúcej kapitole.

### 3.2 Analýza stávajúceho prístupu k znalostnému managementu v organizácii

Táto kapitola predstavuje súčasný systém fungovania znalostného managementu v tíme Global IT Service Desk (GSD). V nasledujúcej časti je obsiahnuté vyhodnotenie všetkých štádií životného cyklu znalostného managementu (tvorba, zachytenie, zdieľanie, a aplikácia znalostí). Úlohou kapitoly je objektívne predstaviť tieto štádia v GSD, a nie poskytnúť návrhy na vylepšenie, ktorým sa bude venovať samostatná kapitola 3.4.

#### Tvorba znalostí

Na začiatok tejto podkapitoly je vhodné spomenúť, že v GSD sa najčastejšie využívajú 2 typy znalostí, a to znalosti **technické** a znalosti **procesné**. Takéto delenie znalostí vzniklo v tíme GSD na základe overených historických postupov, ktorých cieľom bolo kategorizovať dostupné znalosti za účelom lepšieho chápania znalostného managementu pre zamestnancov tímu. Technické znalosti zvyčajne obsahujú konkrétny návod na vyriešenie určitého technického problému (napr. nefunkčná klávesnica), zatiaľ čo procesné znalosti sa zaoberajú opísaním krokov, ktoré je nutné dodržať pri poskytovaní technickej podpory (napr. ako overiť identitu zákazníka pred poskytnutím podpory na diaľku).

Tvoriť znalosti je úlohou každého zamestnanca tímu, ktorá je takisto zachytená v pracovnom hodnotení a pracovnej zmluve. Členovia tímu majú k dispozícii viacero možností na tvorenie znalostí, či už vedome alebo nevedome, cez rôzne procesy, ktoré opisuje podkapitola 2.2.3. Z týchto procesov je nutné spomenúť proces **socializácie**, ktorý sa odohráva vo vnútri tímu, ale aj mimo neho. V rámci tímu prebieha socializácia napr. pravidelnými tímovými stretnutiami, ktoré sa uskutočňujú s týždennou frekvenciou, a ponúkajú členom tímu priestor na brainstorming ohľadom častých zákaznických problémov, či otázok, ktoré sa vyskytli v predošlom týždni. Pri tejto tímovej diskusii je pravidelne podporovaná tvorba nových znalostí, a objasnenie všetkých pripomienok, či nejasností. Okrem internej socializácie prebieha takisto socializácia členov GSD s inými tímami v oddelení Informačných technológií, či už cez formálne prezentácie a semináre, alebo neformálne teambuildingy. Pri týchto stretnutiach dochádza (často nevedome) k diskusiám, pri ktorých spolu zamestnanci debatujú o rôznych technických procesoch a problémoch, a tieto debaty často „kryštalizujú“ nové znalosti a riešenia.

Je treba poznamenať, že tím dostatočne nevyužíva dostupné sociálne médiá na prehlbenie štádia socializácie. V tíme je najčastejšie používaný nástroj Microsoft Teams, ktorý slúži prevažne na odosielanie a prijímanie správ, no nie je využívaný na budovanie online priestoru, kde by existovala medzi zamestnancami stála diskusia. Organizácia v súčasnosti nevyužíva aplikácia ako Slack alebo Microsoft Yammer, kde by mohli zamestnanci zdieľať správy, komentáre, obrázky atď. podobne, ako to umožňuje napr. Facebook. Moderované používanie týchto sietí by mohlo zamestnancom pomôcť ľahšie vstúpiť do spomínaného štádia socializácie a začať spolu zdieľať znalosti vo viac uvoľnenom, či spontánnom štýle.

## Zachytenie znalostí

Zachytávanie znalostí prebieha v tíme pomocou dvoch nástrojov – **Microsoft SharePoint** a **ServiceNow**. **SharePoint** je „miesto na ukladanie, organizovanie, zdieľanie a prístup k informáciám z akéhokoľvek zariadenia“ (Microsoft, 2024). SharePoint umožňuje agentom organizácie ukladať súbory (najčastejšie vo forme .pdf a .doc), a následne tieto súbory otvoriť z akéhokoľvek firemného zariadenia. Súčasná nevýhoda toho ako je program SharePoint v organizácii nastavený je fakt, že všetci zamestnanci tímu majú rovnaké práva narábania s uloženými dokumentami. To ale v minulosti viedlo k tomu, že niektoré zamestnanci omylom vymazali znalostné články z online úložiska, alebo nevedome upravili znalostné články, ktoré následne poskytli nepresné informácie ostatným agentom. Keďže SharePoint je však aplikácia od firmy Microsoft (rovnako ako Teams, či Outlook), je medzi zamestnancami tímu relatívne obľúbená, keďže umožňuje integráciu s vyššie spomenutými aplikáciami, a jej používateľské rozhranie je relatívne prívetivé a nenáročné. To môže s veľkou pravdepodobnosťou predstavovať výzvu pre tímové vedenie, ak by sa niekedy rozhodlo SharePoint prestať používať. Táto možnosť unifikácie viacerých znalostných systémov do jedného systému je rozoberaná v kapitole 3.4 tejto práce.

ServiceNow je rozsiahla platforma, ktorá umožňuje firmám skladovať a riadiť rôzne digitálne procesy (ServiceNow, 2024). V tomto kontexte sa jedná konkrétne o proces znalostného managementu, kde ServiceNow slúži ako úložisko znalostných článkov. Jednou z výhod ukladania znalostných článkov v ServiceNow je možnosť prepojiť tieto články s konkrétnymi prípadmi zákazníckej podpory, keďže každý telefonát, či email od zákazníka je takisto v ServiceNow zaznamenaný.

V kontexte zachytávania znalostí je dôležité spomenúť tímovú smernicu, podľa ktorej by mali byť znalosti zachytávané pomocou tzv. **znalostného článku**, ktorý by mal byť vytvorený pre každý technický problém, ktorý sa vyskytol aspoň 10 krát, tzn., že minimálne 10 rôznych zákazníkov kontaktovalo technickú podporu kvôli tomuto problému. Agent, ktorému bol problém pridelený má za úlohu nájsť riešenie, alebo konzultovať so svojim supervízorom v prípade, že riešenie musí byť poskytnuté iným tímom. Samotné znalostné články sú vytvárané v aplikácii Microsoft Word pomocou vyplnenia existujúceho vzorového dokumentu, ktorého úlohou je zachytiť popis technického problému, relevantné otázky pre zákazníka, postup riešenia daného problému, prípadne ďalšie kroky, ktoré je potrebné podniknúť v prípade, že tím GSD nie je schopný problém vyriešiť a musí ho eskalovať inému tímu technickej podpory.

## Zdieľanie znalostí

Zdieľanie znalostí v tíme prebieha pomocou vyššie spomenutých znalostných článkov, ktoré sú ukladané v Microsoft SharePoint a ServiceNow. Tieto články sú následne zdieľané pomocou kopírovania ich URL odkazu z internetového prehliadača. Členovia tímu majú k dispozícii niekoľko kanálov na zdieľanie znalostí. Medzi tieto patrí skupinová konverzácia (group chat) v aplikácii Microsoft Teams, ktorej výhodou je vysoká rýchlosť komunikácie medzi členmi tímu, keďže Teams slúži ako tzv. messaging app (angl.), ktorá slúži na efektívnu komunikáciu v podobe rýchlych krátkych správ medzi viacerými členmi tímu naraz. Nevýhodou tohto komunikačného kanálu je, že správy sú po 90 dňoch vymazané a nie sú ukladané tak prehľadne, ako v klasických emailových aplikáciách (napr. Outlook, Gmail). Používanie klasických emailových aplikácií na rýchlu komunikáciu je však považované za zastaralé, keďže je viac časovo náročné na obdržanie okamžitej spätnej väzby od ostatných účastníkov komunikácie.

Druhým kanálom, ktorí slúži členom tímu na zdieľanie znalostí sú pravidelné metódy **socializácie**, ktoré boli predstavené v podkapitole 3.3.1 v kontexte tvorby znalostí. Okrem tvorby znalostí však socializácia slúži aj na zdieľanie naučených postupov, rád, a procesov. Tím GSD má k dispozícii pravidelné týždňové tímové stretnutia, ktorých náplňou je aj prezentácia



znalostných článkov, ktoré boli vytvorené v predošlom týždni. Rovnako ako pri tvorbe znalostí, ani zdieľanie znalostí sa nezaobíde bez pravidelnej komunikácie s ostatnými tímami technickej podpory.

V tejto podkapitole je vhodné spomenúť aj špeciálnu formu zdieľania znalostí, ktorou je **priama komunikácia so zákazníkmi** (súčasnými, alebo potenciálnymi). Ako uvádza začiatok tejto kapitoly, zákazníci tímu technickej podpory sú v tomto prípade zamestnanci organizácie. Táto skutočnosť sa často využíva na organizovanie seminárov a prezentácií (angl. lunch&learn), kde sú pozvaní všetci zamestnanci organizácie, a technickí agenti im predstavujú napr. najčastejšie technické problémy a ich riešenia, alebo metódy vhodné na prevenciu pred technickými poruchami. Úlohou týchto seminárov je zdieľať znalosti priamo so zákazníkmi, čo im môže umožniť vyriešiť jednoduché technické problémy bez potreby kontaktovania tímu GSD.

### **Aplikácia znalostí**

Posledným štádiom v cykle znalostného managementu je aplikácia znalostí. V skúmanom tíme majú technickí agenti k dispozícii systém, ktorý integruje databázu znalostných článkov (ServiceNow) so systémom na prijímanie telefonátov od zákazníkov, čo umožňuje agentovi rýchlo vyhľadať relevantný znalostný článok priamo počas interakcie so zákazníkom. V tomto štádiu je nevyhnutné podotknúť výhodu využívania ServiceNow, oproti Microsoft SharePoint z dôvodu, že ServiceNow dokáže zaznamenať počet zhladnutí určitého článku, a agenti majú v systéme možnosť označiť znalostný článok za relevantný alebo nerelevantný, čo automaticky odošle **spätnú väzbu** autorovi článku, ktorý má možnosť ho následne upraviť.

Tento krok je relevantný pre piaty, „neoficiálny“ krok cyklu znalostného managementu, ktorým je **vyhodnotenie úspešnosti znalostí**. Po obdržaní spätnej väzby je úlohou autora vyhodnotiť efektivitu znalostného článku, čo často vedie späť k prvému kroku tvorby nových znalostí a reštartovaniu celého cyklu znalostného managementu. Je dôležité podotknúť, že agenti v tíme nie vždy dobrovoľne ohodnotia čítané znalostné články, a preto je zodpovednosťou regionálnych supervízorov zhromažďovať spätnú väzbu pomocou tímových stretnutí a iných komunikačných kanálov.

## **3.3 Výsledky výskumu**

V tejto kapitole predstavujeme dotazníkové šetrenie a vyhodnotenie obdržaných výsledkov, ktoré sú následne doplnené použitím interných dokumentov, ktoré poskytujú komplexnejší obraz o úrovni znalostného managementu v tíme GSD.

### **3.3.1 Dotazník**

Prvé štyri otázky v dotazníku boli zamerané na identifikáciu účastníkov a kategorizáciu podľa veku, pohlavia, dĺžky pracovného pomeru v organizácii, a úrovne seniority v tíme. Dotazník bol vyplnený 63 respondentmi z dvoch regiónov – EMEA (Česká Republika) a LATAM (Portoriko a Kostarika).

Z prvej identifikačnej otázky vyplýva, že 51 % respondentov je vo veku 26-35 rokov, a 38 % respondentov je vo veku 18-25 rokov. Najmenšiu skupinu (11 %) tvoria zamestnanci starší ako 36 rokov. Je teda vhodné poznamenať, že stratégie (nielen) znalostného managementu by mali byť zamerané na generácie Gen Z (ľudia narodení po roku 1997) a Millenials (ľudia narodení v rokoch 1981-1996). Touto problematikou sa zaoberajú autori ako napr. Camille Fournier, ktorí vydávajú knihy pre manažérov na lepšie pochopenie zmeny a súčasných trendov v pracovnej sile (Fournier, 2017). Druhá a tretia identifikačná otázka odhaľujú, že v tíme

pracuje takmer dva krát viac mužov (65 %), ako žien (35 %), a väčšina zamestnancov (51 %) je zamestnaná v organizácií 2-4 roky. Zaujímavý je fakt, že 25 % respondentov je vo firme zamestnaných viac ako 5 rokov, a 24 % respondentov je vo firme menej ako 1 rok, čo ilustruje Príloha 3. To naznačuje, že správne nastavený znalostný management je pre tím nevyhnutný, keďže bez správneho zdieľania znalostí by v tíme mohol nastať stav nerovnováhy medzi úrovňou znalostí nových zamestnancov (15 respondentov) a starších, skúsenejších zamestnancov (16 respondentov). Úrovňou seniority v tíme sa zaoberá štvrtá otázka, ktorá odhaľuje, že 24 % respondentov je na pracovnej úrovni Junior Analyst (najnižšia úroveň), 43 % je na úrovni Analyst (stredná úroveň), a 33 % respondentov je na úrovni Senior Analyst (najvyššia úroveň). Z toho vyplýva, že je v záujme manažérov, aby zamestnanci na úrovni Senior Analyst predávali svoje znalosti zamestnancom na úrovniach Junior Analyst a Analyst, čo by podporilo osobnostný rast zamestnancov na najnižšej a strednej úrovni, ktorí tvoria väčšinu tímu (takmer 70 %).

Obrázok 4 Príklad Likertovej škály použitej vo výskumnej časti dotazníka

	Určite nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Neviem	Skôr súhlasím	Určite súhlasím
1. Som spokojný s celkovým súčasným nastavením znalostného managementu v organizácii.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Organizácia si váži znalosti svojich zamestnancov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Organizácia správne a efektívne zachytáva znalosti svojich zamestnancov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dostupné znalostné články sú aktualizované a relevantné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: vlastné spracovanie

Výskumná časť dotazníka bola vykonaná pomocou Likertovej škály, ktorej príklad ukazuje Obrázok 4, kde úlohou bolo merať mieru súhlasu so 17 vyjadreniami, ktoré sa týkali znalostného managementu. Výsledky výskumnej časti boli následne použité na skúmanie tvrdení, ktoré sú spomenuté v kapitole 2.5 tejto bakalárskej práce. Kompletne znenie dotazníka je dostupné v časti Prílohy tejto bakalárskej práce.

Vyhodnotenie získaných výsledkov Likertovej škály prebiehalo dvoma spôsobmi: slovným vyhodnotením získaných odpovedí, a bodovým vyhodnotením získaných odpovedí.

#### *Slovné vyhodnotenie získaných odpovedí:*

S vyjadrením „Som spokojný s celkovým súčasným nastavením znalostného managementu v organizácii.“ úplne alebo čiastočne súhlasilo 59 % respondentov, čo naznačuje väčšinovú spokojnosť so všeobecným znalostným managementom v tíme. Je dôležité spomenúť, že 29 % respondentov, čo predstavuje takmer jednu tretinu tímu, s týmto vyjadrením nesúhlasí. Zaujímavým je aj fakt, že 13 % opýtaných odpovedalo „Neviem“, čo môže naznačovať, že niektorí členovia tímu nikdy neboli so znalostným managementom vhodne zoznámení. Následne, 60 % respondentov verí tomu, že organizácia dokáže oceniť zamestnanecké znalosti. 19 % opýtaných s týmto nesúhlasí, a 20 % odpovedalo „Neviem“. Podobne ako v predošlých

otázkach, väčšina respondentov (58 %) čiastočne, alebo úplne súhlasí s tým, že organizácia je efektívna v zachytávaní znalostí. Na druhej strane, 20 % opýtaných s týmto vyjadrením nesúhlasí, a 22 % sa k tejto téme nevedelo vyjadriť. Keďže zachytávanie znalostí je jednou z hlavných častí cyklu znalostného managementu, opísaného v podkapitole 2.2.3, organizácia by mala tento proces prehodnotiť, keďže celkovo 42 % opýtaných nedokáže súhlasiť s tým, že tento krok je aplikovaný správne.

Rovná polovica opýtaných súhlasí s tým, že dostupné znalostné články poskytujú relevantné informácie. 24 % opýtaných s týmto vyjadrením nesúhlasí, no viac odhaľujúce je zistenie, že 25 % respondentov nevie, či sú znalostné články aktualizované a relevantné. To naznačuje, že štvrtina respondentov znalostné články na pravidelnej báze nepoužíva. Tento problém je pre organizáciu nutné riešiť čo najrýchlejšie, keďže ak nebudú znalostné články aktualizované, počet agentov, ktorí ich budú používať bude pravidelne klesať. 40 % opýtaných úplne súhlasilo s tým, že sú schopní jednoducho nájsť potrebné znalostné články, zatiaľ čo počet ľudí, ktorí skôr súhlasili (29 %) je podobný počtu ľudí, ktorí s vyjadrením skôr nesúhlasili (25 %). Nesúhlas s týmto vyjadrením, podobne ako s predošlým vyjadrením, môže nútiť agentov k tomu, aby používali znalostné články v čoraz nižšom množstve.

Výskum ďalej uvádza, že veľká väčšina respondentov (76 %) je oboznámená so systémom ServiceNow, ktorý bol predstavený v kapitole 3.3 a je používaný na zachytávanie a zdieľanie znalostí. 16 % opýtaných agentov však systém nepozná, pričom jedno z možných vysvetlení je, že títo agenti spadajú do 24 % agentov, ktorí sú v tíme zamestnaní kratšie ako 1 rok, a je možné, že im nebol poskytnutý dostatočný tréning, alebo nemali zatiaľ dostatok príležitostí na oboznámenie sa so systémom. 8 % respondentov na toto vyjadrenie odpovedalo „Neviem“. 92 % opýtaných agentov čiastočne, alebo úplne súhlasí s tým, že systém ServiceNow sa používa ľahko a intuitívne. 2 agenti s vyjadrením nesúhlasia a 2 odpovedali „Neviem“. Tento výsledok naznačuje, že ak niektorí agenti nevedia nájsť znalostné články (ako bolo skúmané vo vyjadrení č. 5), s veľkou pravdepodobnosťou to nie je kvôli neprehľadnosti systému, ale skôr kvôli iným nedostatkom, akými môže byť napr. nedostatočný tréning, alebo neprehľadnosť znalostných článkov.

65 % opýtaných uviedlo, že im bol poskytnutý tréning na základy a princípy znalostného managementu. To znamená, že približne tretina respondentov (35 %) buď tréning nedostala, alebo naňho zabudla. 93 % respondentov, ktorí obdržali tréning o znalostnom managemente, bolo s týmto tréningom spokojných. Zaujímavým je fakt, že počet respondentov, ktorým bol poskytnutý tréning o znalostnom managemente (36) je podobný počtu respondentov, ktorí sú spokojní s celkovým znalostným managementom v tíme (37). To môže naznačovať, že agenti, ktorí nie sú spokojní so znalostným managementom v tíme, nemali dostatočnú príležitosť sa s týmto managementom vhodne oboznámiť. 56 % respondentov čiastočne, alebo úplne súhlasí s tým, že znalostný management prináša hodnotu a efektívnosť do ich pracovnej náplne. 22 % opýtaných s týmto vyjadrením nesúhlasí, a rovnako 22 % odpovedalo „Neviem“.

Vyjadrenie „Súčasný znalostný management šetrí firme čas“ zaznamenalo najvyšší počet odpovedí „Neviem“ a to 35 %. 30 % s vyjadrením súhlasilo úplne, a 27 % čiastočne. 8 % s týmto vyjadrením nesúhlasilo. Táto štatistika je pre organizáciu kľúčová, keďže sa dotýka dôležitej časti znalostného managementu, ktorou je komunikácia. Pre firmu je nevyhnutné komunikovať úspechy znalostného managementu svojím zamestnancom, čo ma za úlohu zvýšiť povedomie o znalostnom managemente a jeho hodnote. Odpovede na toto vyjadrenie sú vo vzťahu s vyjadrením č. 2, podľa ktorého 20 % respondentov nevie, či si organizácia váži zamestnanecké znalosti. Komunikácia je v tomto prípade opäť kľúčová. Vhodným nástrojom na firemnú komunikáciu ohľadom znalostného managementu je napr. newsletter, zamestnanecké semináre, pravidelné stretnutia a workshopy, atď.

Takmer dve tretiny respondentov (63 %) čiastočne, alebo úplne súhlasia s tým, že sú podporovaní zdieľať znalosti s tímovými kolegami. Toto zistenie je podložené napr. pravidelnými tímovými stretnutiami, v ktorých management tímu nabáda agentov k vytváraniu znalostných článkov, ako bolo opísané v kapitole 3.2. 25 % respondentov s týmto vyjadrením nesúhlasí, a 12 % odpovedalo „Neviem“. K tomuto zisteniu je priamo relevantné vyjadrenie č. 13, podľa ktorého 57 % respondentov čiastočne, alebo úplne súhlasí s tým, že pravidelne vytvára znalostné články, a tým sa aktívne podieľa na znalostnom managemente tímu. 43 % respondentov s týmto vyjadrením nesúhlasí. 70 % respondentov aktívne podporuje znalostný management čítaním znalostných článkov, čo ilustruje záujem agentov o znalostné články, ktorí je dôležitý pre znalostných manažérov pri vyhodnocovaní úspechu znalostného managementu a plánovaní budúcich aktivít. 30 % respondentov odpovedalo, že aktívne nečítajú znalostné články.

Na záver, 81 % opýtaných agentov súhlasí čiastočne, alebo úplne s tým, že ich interakcie so zákazníkmi sú väčšinou pozitívne. Tento fakt nie je možné prideliť len znalostnému managementu, no je kľúčovým na skúmanie predpokladov, ktorými sa zaoberá podkapitola 3.3.3. 3 % respondentov nesúhlasilo s týmto vyjadrením, a 16 % opýtaných nevedelo svoje interakcie so zákazníkmi ohodnotiť. Druhým dodatkovým vyjadrením bolo vyjadrenie č. 16, v ktorom 60 % respondentov vyjadrilo čiastočnú, alebo úplnú spokojnosť s prevádzkovým managementom v organizácii. Toto vyjadrenie bude rovnako použité v kapitole 3.3.3 na skúmanie vzťahu medzi znalostným a prevádzkovým managementom organizácie. 17 % respondentov nie je s prevádzkovým managementom spokojných, a 23 % sa k tvrdeniu nevedelo vyjadriť. Posledným dodatkovým vyjadrením, a zároveň posledným skúmaným vyjadrením v dotazníku bolo vyjadrenie č. 17, z ktorého vyplýva, že 67 % respondentov čiastočne, alebo úplne súhlasí s tým, že by odporúčalo zamestnanie v organizácii svojím známym a priateľom. 13 % by zamestnanie svojím známym neodporúčalo, a 20 % sa k tvrdeniu nevedelo vyjadriť.

#### *Bodové vyhodnotenie získaných odpovedí:*

Pri bodovom hodnotení získaných odpovedí bolo použité nasledujúce pridelovanie bodov podľa odpovede:

- „Určite nesúhlasím“ – 1 bod;
- „Skôr nesúhlasím“ – 2 body;
- „Neviem“ – 3 body;
- „Skôr súhlasím“ – 4 body;
- „Určite súhlasím“ – 5 bodov.

Maximálny počet bodov, ktorý môže vyjadrenie získať je **315** („Určite súhlasím“ [5] x počet respondentov [63]). Získaný počet bodov za každé vyjadrenie je následne prevedený do percentuálnej hodnoty (napr.  $315 = 100 \%$ ,  $229.95 = 73 \%$  atď.). Získaná percentuálna hodnota je následne prevedená do konečného bodového systému hodnotenia, v ktorom 5 je maximálny možný počet bodov (napr.  $100 \% = 5/5$ ,  $73 \% = 3.65/5$  atď.).

Príloha 2 obsahuje tabuľku, ktorá zoraduje skúmané vyjadrenia zostupne, začínajúc vyjadrením s najvyšším bodovým hodnotením. Maximálny získateľný počet bodov je 5.

### **3.3.2 Použitie interných dokumentov**

Na skúmanie úspešnosti znalostného managementu v tíme bola takisto využitá metóda „použitia interných dokumentov“, predstavená v kapitole 2.5. Úlohou tejto metódy bolo

vyhodnotiť počet vytvorených znalostných článkov a takisto počet ich pozretí, za pomocou reportu zo systému ServiceNow, ktorý je v organizácii používaný na zachytávanie a zdieľanie znalostných článkov, ako vysvetľuje kapitola 3.2. Tento report bol vytvorený a poskytnutý vedením tímu, a obsahuje dáta od roku 2018. Dané údaje poskytujú ucelený obraz o čítaní a vytváraní znalostných článkov, čomu sa venujú vyjadrenia č. 13 a 14 použitého dotazníka, spomenuté v predošlej podkapitole. Je dôležité pripomenúť, že vyjadrenie č. 13 – „Aktívne zdieľam svoje znalosti s kolegami, vytváraním znalostných článkov“ obdržalo najnižšie skóre v bodovacom hodnotení dotazníka (3.43/5).

Tabuľka 1 Počet vytvorených znalostných článkov a počet unikátnych autorov

Rok	Počet vytvorených článkov	Počet autorov
2018	315	11
2019	185	36
2020	246	42
2021	89	19
2022	85	18
2023	100	25
2024 (január-marec)	27	9

Zdroj: vlastné spracovanie podľa reportu obdržaného od vedenia tímu GSD

Ako vyplýva z Tabuľky 1, na základe skúmania poskytnutých dát je možné pozorovať všeobecne negatívny trend v počte vytvorených článkov, ktorý začal v roku 2018.

Graf 1 Trend vo vytváraní znalostných článkov od roku 2018



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Tabuľky 2

Graf 1 približuje, že viditeľnou výnimkou v tomto trende bol rok 2020, v ktorom agenti vytvorili o približne 32 % viac článkov ako v predošlom roku 2019. Podľa tímového vedenia je možné túto výnimku vysvetliť pandémiou COVID-19, ktorá znamenala vo firme zmenu

pracovného modelu a prechod od práce v kancelárii k práci z domova. Následkom tejto zmeny vzniklo v tíme určité znalostné vákuum, keďže agenti neboli schopní zdieľať znalosti socializáciou v kancelárii. Z toho dôvodu vytvárali viac znalostných článkov, ako alternatívnu metódu zdieľania znalostí. Okrem tohto však na tomto trende nepozorujeme žiadne významné výnimky, ktoré by naznačovali zvýšenie vytvárania znalostných článkov. Tento graf teda slúži na doplnenie a čiastočné dokázanie odpovedí na vyjadrenie č. 13 z nášho dotazníka, kedy až 47 % zúčastnených odpovedalo, že sa aktívne nepodieľa na znalostnom managemente vytváraním nových znalostných článkov. Tento fakt je adresovaný v kapitole 3.4 o návrhoch a odporúčaní na zlepšenie.

Ďalšou štatistikou, ktorá dopĺňa odpovede získané v dotazníku, bol počet otvorení znalostných článkov, čo priamo dopĺňa vyjadrenie č. 14 – „Aktívne absorbujem zdieľané znalosti, čítaním znalostných článkov“.

Graf 2 Trendy v čítaní znalostných článkov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe štatistík poskytnutých organizáciou

Z Grafu 2 sa dá vyčítať, že trendy čítania znalostných článkov odzrkadľujú počet vytvorených znalostných článkov opísaný v Grafe 1. Keďže celkový počet článkov, ktoré sú uložené v znalostnej databáze je 1047, priemerný počet pozretí na jeden článok od roku 2018 je približne 33.

### 3.3.3 Diskusia

Táto podkapitola sa zaoberá hlbším preskúmaním získaných odpovedí a ich prepojením na výskumné predpoklady predstavené v kapitole 2.5.

- 1) Existuje súvislosť medzi zamestnancami, ktorí nie sú spokojní so znalostným managementom organizácie a zamestnancami, ktorí nevytvárajú znalostné články (tzn. nechcú sa deliť o svoje znalosti).
- 2) Existuje súvislosť medzi zamestnancami, ktorí sú spokojní so znalostným managementom organizácie a zamestnancami, ktorí by zamestnanie vo firme odporúčali svojim známym a priateľom.
- 3) Existuje súvislosť medzi zamestnancami, ktorí absolvovali tréning o znalostnom managemente, a zamestnancami, ktorí aktívne vytvárajú znalostné články a delia sa o svoje znalosti.

- 4) Existuje súvislosť medzi spokojnosťou zamestnancov so znalostným managementom tímu a s prevádzkovým managementom tímu.
- 5) Existuje súvislosť medzi zamestnancami, ktorí hodnotia svoje interakcie so zákazníkmi ako väčšinou pozitívne, a zamestnancami, ktorí považujú zdieľané znalosti za rýchlo a ľahko dostupné.

Na skúmanie predpokladu č. 1 o súvislosti medzi *zamestnancami, ktorí nie sú spokojní so znalostným managementom organizácie a zamestnancami, ktorí nevytvárajú znalostné články*, bol v programe Microsoft Excel použitý filter na hlbšie preskúmanie výsledkov dotazníka a ich vzájomného vzťahu. Celkovo 18 respondentov vyjadrilo nespokojnosť so súčasným znalostným managementom organizácie. 100 % týchto respondentov (18) rovnako reagovalo negatívne na otázku o vytváraní znalostných článkov. To znamená, že každý respondent ktorý nie je spokojný so znalostným managementom organizácie, zároveň nevytvára znalostné články a tým pádom neprispieva k aktívnemu rastu databázy znalostí, čo **potvrďuje výskumný predpoklad č. 1**. Tento fakt predstavuje pre organizáciu veľkú výzvu, a dokazuje, že pre manažerov je kľúčové skúmať spokojnosť svojich zamestnancov s rôznymi oblasťami managementu (vrátane znalostného), a čo najskôr odstrániť možné prekážky, ktoré znižujú produktivitu daných zamestnancov a zároveň celého tímu. V tomto prípade môžu byť prekážky spôsobené nepochopením hodnoty znalostného managementu v organizácii, a takisto (ne)kvalitou dostupných znalostných článkov, ktoré môžu zamestnancov odradiť od ich používania a tak znížiť vnímaný prínos znalostného managementu pre organizáciu. Tieto možné problémy sú bližšie adresované v kapitole 3.4, kde sú poskytnuté návrhy na ich riešenie.

Predpoklad č. 2 sa zameriava na súvislosť medzi *zamestnancami, ktorí sú spokojní so znalostným managementom organizácie, a zamestnancami, ktorí by zamestnanie vo firme odporúčali svojim známym*. Skúmanie výsledkov dotazníka preukázalo, že celkovo 37 respondentov je spokojných so znalostným managementom organizácie a z týchto 37 respondentov, 35 (94.5 %) by prácu vo firme odporúčalo svojim známym. Tento výsledok **potvrďuje výskumný predpoklad č. 2**, ktorého cieľom nebolo dokázať, že znalostný management organizácie je jediným faktorom v zamestnaneckej spokojnosti s firmou, ale zvýrazniť dôležitosť znalostného managementu ako jedného z kľúčových faktorov. Rovnako, z 18 zamestnancov, ktorí nie sú spokojní so znalostným managementom firmy, 8 by zamestnanie vo firme svojim známym neodporúčalo. Tento fakt opäť naznačuje, že spokojnosť so znalostným managementom hrá úlohu v úrovni celkovej spokojnosti s organizáciou.

Predpoklad č. 3 skúmal súvislosť medzi *zamestnancami, ktorí absolvovali tréning o znalostnom managemente, a zamestnancami, ktorí aktívne vytvárajú znalostné články*. Z výsledkov dotazníka je možné konštatovať, že veľká väčšina (89 %) zamestnancov, ktorí boli trénovaní na základy znalostného managementu, takisto aktívne vytvárajú znalostné články a prispievajú tak ku kolaboratívnej tímovej kultúre, čo **potvrďuje výskumný predpoklad č. 3**. Zároveň, 56 % zamestnancov, ktorí nevytvárajú znalostné články takisto neabsolvovalo tréning o znalostnom managemente. Je teda možné tvrdiť, že absolvovanie tréningu o znalostnom managemente hrá úlohu v ďalšom používaní nástrojov znalostného managementu a vo vytváraní znalostných článkov. Neabsolvovanie tréningu o znalostnom managemente je teda jednou z prekážok, ktorá by mala byť včasne odstránená tímovým manažerom v záujme podpory vytvárania znalostných článkov a zdieľania znalostí v tíme. Získané odpovede takisto naznačujú, že štádiá cyklu znalostného managementu, ako napr. *tvorba a zachytenie znalostí* (predstavené v podkapitole 2.2.3) nie sú produktívne a funkčné, ak všetci členovia tímu nemajú teoretické poznanie o týchto štádiách a nechápu ich význam. Tréning o princípoch a fungovaní znalostného managementu by mal preto byť kľúčovým prvkom vzdelávania zamestnancov.



Predposledný výskumný predpoklad č. 4 o súvislosti medzi *spokojnosťou zamestnancov so znalostným managementom tímu a s prevádzkovým managementom tímu* ukazuje, že 89 % agentov, ktorí sú spokojní so znalostným managementom tímu sú takisto spokojní aj s prevádzkovým managementom tímu (angl. *operational management*). Naopak, 91 % zamestnancov, ktorí nie sú spokojní s prevádzkovým managementom tímu, nie je spokojných ani so znalostným managementom tímu. Z výsledkov **potvrdeného výskumného predpokladu č. 4** je teda možné vyčítať silnú väzbu medzi znalostným a prevádzkovým managementom tímu. V konkrétnom prípade skúmanej organizácie je tento výsledok vysvetliteľný faktom, že v tíme nefiguruje samostatná postava znalostného manažéra, ale táto úloha spadá pod prevádzkového manažéra. Táto situácia nie je pre tím ideálna, a mohla by byť mitigovaná zamestnaním špecializovaného znalostného manažéra, ktorý by sa staral len o znalostný management a jeho úspech a tímové postavenie by nezáviselo na úspechu (či neúspechu) prevádzkového manažéra.

Výskumný predpoklad č. 5 tvrdí, že existuje súvislosť medzi *zamestnancami, ktorí hodnotia svoje interakcie so zákazníkmi ako väčšinou pozitívne, a zamestnancami, ktorí považujú zdieľané znalosti za rýchlo a ľahko dostupné*. Pri skúmaní tohto predpokladu je nutné spomenúť, že rozsiahla väčšina všetkých respondentov (80 %) hodnotila svoje interakcie so zákazníkmi ako pozitívne, bez ohľadu na to či títo zamestnanci považujú zdieľané znalosti za ľahko dostupné (69 %), alebo nie (27 %). Z tohto dôvodu teda **nie je možné potvrdiť výskumný predpoklad č. 5**, keďže nie je možné s istotou dokázať, že dobrá dostupnosť a pochopiteľnosť znalostných článkov je priamo zodpovedná za pozitívne zákaznicke interakcie. Je vhodné poznamenať, že rovnako ako predošlé predpoklady, aj tento predpoklad sa sústreďuje len na skúmanú organizáciu, a nie na celé priemyselné odvetvie, či celú profesiu technickej zákaznickej podpory. Je teda možné, a v odbornej literatúre (Ahmad, Karim, 2019, s. 224) opísané, že dostupnosť znalostí má pozitívny vplyv na interakcie so zákazníkmi.

### 3.4 Návrhy a odporúčania pre organizáciu

Získané výsledky výskumu naznačujú, že v organizácii je funkčná istá miera znalostného managementu, založená na základných princípoch znalostného cyklu, hlavne na zachytávaní a zdieľaní znalostí. Napriek tomu však existuje niekoľko príležitostí na vylepšenie znalostného managementu, ktoré sú opísané v tejto kapitole, a rozdelené do nasledujúcich okruhov: **vytváranie, zdieľanie, používanie, a riadenie znalostí**.

*Návrhy na zlepšenie vytvárania znalostí:*

#### **Podpora tvorby znalostí cez socializáciu s ostatnými oddeleniami**

V globálnom tíme IT existuje v rámci organizácie niekoľko rôznych oddelení, ktoré ponúkajú technickú podporu zákazníkovi. Tím GSD je považovaný za prvý kontakt so zákazníkovi, no ako je uvádzané niekoľko krát v tejto práci, ak agent GSD nie je schopný zákazníkovi problém vyriešiť, je nutné tento problém eskalovať do iného IT tímu. Týmto eskaláciám by sa dalo čiastočne predísť zavedením pravidelných stretnutí (či online, alebo osobne) medzi GSD a inými IT oddeleniami.

Je dôležité spomenúť, že napr. v Českej Republike patrí väčšina IT tímov pod jedného riaditeľa. Výhodou tejto štruktúry je, že pri zorganizovaní pravidelných formálnych a neformálnych stretnutí týchto tímov, by IT riaditeľ dokázal zabezpečiť vysokú účasť svojich podriadených, čím by došlo k úspešnej socializácii pracovníkov z rôznych pozícií. Títo pracovníci by si mohli navzájom vymieňať znalosti a tipy na riešenie problémov a predávať tak znalosti tímu GSD, ktorý by bol následne schopný vyriešiť viac zákaznických problémov pri prvom kontakte, bez potreby eskalácie. Ďalšou výhodou tohto návrhu je propagovanie znalostného managementu



iným oddeleniam, ktoré by sa o tento nástroj mohli zaujímať, a spomínaná socializácia by teda mohla princípy znalostného managementu z tímu GSD rozšíriť medzi ostatné tímy. Implementácia tohto návrhu by pre firmu nepredstavovala pridané výdavky, keďže tímové stretnutia by boli organizované online, alebo v kancelárii počas pracovnej doby.

*Návrhy na zlepšenie zdieľania znalostí:*

### **Kolaborácia s ostatnými oddeleniami v organizácii**

Jednou zo súčasných výziev znalostného managementu v tíme GSD je údržba znalostných článkov, ktoré boli tímu poskytnuté inými oddeleniami (napr. oddelením Financí, alebo Ľudskými zdrojmi etc.). Tieto články sú v znalostnej databáze GSD, no agenti GSD často nemajú prehľad o tom, či sú tieto články stále obsahovo relevantné. Keďže tieto články sú poskytnuté tzv. treťou stranou, vedenie tímu GSD často nemá kapacitu na to, aby dohliadala na to, či sú články stále potrebné a aktualizované.

Naším návrhom je založenie systému kolaborácie medzi oddeleniami, ktorý by upravil predošlý proces životného cyklu znalostného článku v štádiu „monitorovanie“ nasledovne:

- **Monitorovanie relevantnosti znalostného článku:** na začiatku každého mesiaca by systém ServiceNow poslal automatický email každému oddeleniu vo firme. Tento email by obsahoval zoznam článkov, ktorých expirácia vyprší v nasledujúci mesiac, a preto je potrebné aby tieto články boli buď vymazané, alebo aby bol ich dátum expirácie predĺžený. Príslušné oddelenia by svoje články teda pravidelne kontrolovali a tým pádom by sa uistili, že tím GSD má stále k dispozícii relevantné informácie.

Cez študovanie internetovej stránky firmy ServiceNow bolo zistené, že systém ServiceNow má k dispozícii funkciu posielania automatických emailov týkajúcich sa expirácie znalostných článkov. Aktivácia tejto funkcie by preto pre organizáciu nemala byť technicky náročná. Tento návrh je takisto možné implementovať bez finančných výdavkov, keďže potrebný nástroj už vo firme existuje, a preto je potrebné len zmeniť a vylepšiť jeho nastavenie, čo môže byť vykonané členom GSD alebo iného IT tímu bez pridaných výdavkov.

### **Predstavenie „systému zodpovedných tímov“**

V momentálnom nastavení znalostného systému v organizácii je ku každému znalostnému článku pridelený jeden autor. Tento systém však nie je pre organizáciu efektívny, keďže sa stáva, že autor článku často z firmy odíde, a v situácii tak nastane vákuum, kedy nie je k článku pridelený žiadny autor alebo osoba zodpovedná za údržbu článku. Ak bol autorom článku člen tímu GSD, tento problém má relatívne menší dopad, keďže manažér tímu GSD poverí iného agenta údržbou tohto článku.

Ak bol však znalostný článok poskytnutý iným oddelením, a autor článku z firmy odíde, pre tím GSD je náročné zistiť kto je zodpovedný za následnú údržbu článku. Preto je našim návrhom zmena súčasného modelu, a pole „Autor článku“ vymeniť za pole „Zodpovedný tím“. Napr. ak je znalostný článok vytvorený zamestnancom XY z tímu Financie, namiesto „Autor: XY“ by v úvode článku bolo uvedené „Zodpovedný tím: Financie“. Všetky automatické emaily zo systému ServiceNow, ktoré sa týkajú tohto článku by boli posielané manažérovi zodpovedného tímu, ktorého úlohou by bolo prideliť údržbu znalostného článku jednému zo svojich pracovníkov. Rovnako, ak by niekto z tímu GSD potreboval overiť aktuálnosť informácií v znalostnom článku, namiesto kontaktovania individuálneho zamestnanca XY, by kontaktoval manažéra tímu Financie, ktorý by poskytol odpoveď na jeho otázku.

Úlohou tohto vylepšenia je teda zaistiť, že vlastníctvo (a tým aj údržba) znalostných článkov je presunuté z individuálnych zamestnancov na oddelenia. Je potom úlohou (znalostného) manažéra každého oddelenia interne rozhodnúť, kto je zodpovedný za údržbu daného článku.

Podobne ako predošlé návrhy, aj toto vylepšenie by bolo vykonané bez pridaných výdavkov, keďže v organizácii existuje interný tím, ktorý sa zaoberá vylepšeniami systému ServiceNow.

*Návrhy na zlepšenie používania znalostí:*

### **Unifikácia systémov znalostného managementu**

Ako je uvedené na začiatku 3. kapitoly, v tíme GSD figurujú dva systémy znalostného managementu – ServiceNow a Microsoft SharePoint. Aj napriek tomu, že každý z týchto systémov má svoje výhody i nevýhody, bolo by pre organizáciu prospešné tieto praktiky znalostného managementu unifikovať do jedného systému, ktorým by na základe nášho návrhu bol ServiceNow. Medzi hlavné výhody tohto systému patrí fakt, že je v organizácii takisto používaný na ukladanie všetkých interakcií so zákazníkmi, a preto je možné prepojiť znalostné články priamo s týmito interakciami. Napr. agent, ktorý vytvorí nový znalostný článok môže uviesť, že tento článok mu pomohol pri interakciách X, Y a Z a preto je vhodný pre podobné interakcie tohto typu. Ostatní agenti následne môžu znalostný článok použiť a ohodnotiť ho na základe úspešnosti vo svojich zákazníckych interakciách.

Po detailnejšom skúmaní bolo zistené, že nástroj ServiceNow má k dispozícii funkciu, ktorá dokáže agentovi technickej podpory automaticky odporučiť vhodný znalostný článok po tom, čo agent spomenie kľúčové slovo so zákaznickej interakcie. Napríklad, ak agent technickej podpory obdrží telefonát od zákazníka, ktorému sa pokazila tlačiareň, a do záznamu o zákaznickej interakcii napíše slová „printer issue“ (problém s tlačiarňou), systém ServiceNow agentovi automaticky odporučí niekoľko znalostných článkov, ktoré sú relevantné pre vyriešenie zákazníkovoho problému.

To je jedna z hlavných výhod, ktorými disponuje systém ServiceNow, a preto je našim návrhom, aby tím GSD prestal používať SharePoint na zdieľanie znalostných článkov, a namiesto toho sa sústredil na konštantné zlepšovanie a používanie systému ServiceNow. Keďže technickí agenti používajú systém ServiceNow pre manažovanie iných častí svojej práce, používanie tohto nástroja aj na znalostný management by pre nich nebolo technicky náročné. Znamenalo by to však, že odstránenie systému SharePoint z procesu znalostného managementu by agentom GSD zvýšilo časovú kapacitu, keďže by pri svojej práci používali len jeden nástroj (ServiceNow) a nemuseli by teda „preskakovať“ medzi dvoma rozličnými systémami. Tento návrh by bol vykonaný interne v tíme GSD na základe rozhodnutia tímového managementu, a jeho implementácia by neznamerala pre tím žiadne pridané výdavky.

### **Vylepšenie vyhľadávania znalostných článkov**

Podobne ako internetové vyhľadávače ako Google alebo Bing, aj znalostná databáza systému ServiceNow poskytuje možnosť vyhľadania výsledkov na základe kľúčových slov. Existuje však priestor na vylepšenie tejto funkcie, keďže výsledky nášho dotazníku (vyjadrenie č. 5) ukazujú, že takmer 30 % respondentov nedokáže nájsť znalostné články rýchlo a v momente keď ich potrebuje. To môže byť spôsobené faktom, že mnoho článkov v súčasnej znalostnej databáze tímu GSD nemá správne definované kľúčové slová, ktoré je potrebné manuálne určiť pri vytvorení každého článku. Všetci členovia tímu by teda mohli benefitovať z povinného preškolenia na základy a princípy znalostného manažmentu, medzi ktoré patrí aj vyhľadávanie znalostí.

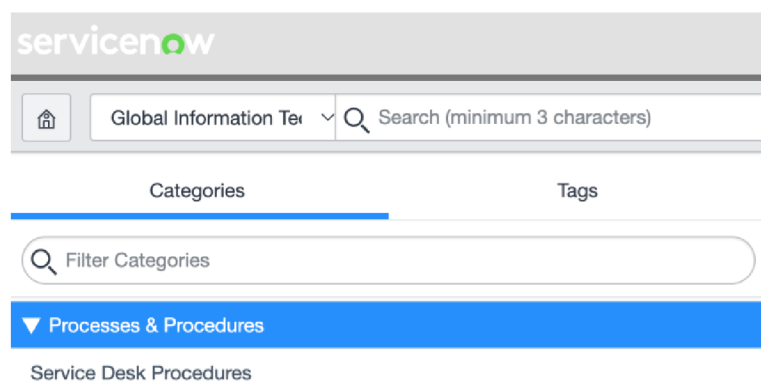
V tejto časti je nevyhnutné adresovať nárast technológie umelej inteligencie, ktorá by mohla byť pre tím GSD prínosná. Nástroje umelej inteligencie by mohli znalostnému managementu pomôcť napríklad automatickým vyhľadávaním znalostných článkov na základe toho, ktoré články boli pozitívne hodnotené v minulosti, alebo ktoré články boli najčastejšie spojované s určitým typom zákazníckych problémov. Jedným z možných vylepšení je takisto prepojenie umelej inteligencie so systémom, ktorý agenti využívajú na telefonáty so zákazníkmi. Toto

prepojenie by mohlo umelej inteligencii umožniť monitorovať telefonát v reálnom čase a na základe monitorovaných kľúčových slov automaticky vyhľadať znalostný článok, ktorý je pre zákazníkov problém relevantný. Ak by sa tímové vedenie rozhodlo implementovať nástroje umelej inteligencie na zlepšenie vyhľadávania znalostí, jedným z nástrojov, ktoré sú na trhu dostupné je Amazon Q, ktorý slúži na „vylepšené a zrýchlené vyhľadávanie znalostí s pomocou umelej inteligencie“ (Amazon, 2024). Cena tohto nástroja je 20 dolárov za mesiac za každého používateľa. Keďže v tíme GSD je 73 agentov, cena používania tohto nástroja by bola 1460 dolárov mesačne.

### Vytvorenie kategórií znalostných článkov

Vyhľadávanie znalostných článkov by sa takisto dalo uľahčiť vytvorením nových kategórií znalostných článkov.

Obrázok 5 Súčasné kategorizovanie znalostných článkov v tíme GSD



Zdroj: vlastné spracovanie

V súčasnom nastavení systému ServiceNow figuruje len jedna kategória s názvom „Service Desk Procedures“, ako uvádza Obrázok 6. V tejto kategórii sú zaradené všetky znalostné články, ktorých je v tomto momente viac ako 1000, bez ohľadu na ich účel a zaradenie. To v tíme momentálne spôsobuje niekoľko problémov, keďže technickí agenti často nie sú schopní nájsť znalostný článok, ktorý v danej chvíli potrebujú. To sa následne odzrkadľuje dlhším trvaním telefonátov so zákazníkmi, čo znižuje zákaznícku skúsenosť a zároveň zvyšuje časovú vyťaženosť tímu GSD, čo má za následok menej prijatých a viac zmeškaných hovorov od zákazníkov.

Na vylepšenie tohto systému by mohlo slúžiť vytvorenie kategórií ako napr.:

- hardware problémy;
- software problémy;
- problémy s HR aplikáciami;
- problémy s Finančnými aplikáciami;
- problémy pri práci z domova;
- problémy pri práci z kancelárie;
- problémy s počítačmi;
- problémy s mobilnými zariadeniami;
- a ďalšie.

Takéto kategorizovanie znalostných článkov má za úlohu pomôcť technickým agentom orientovať sa v znalostnej databáze, hlavne počas telefonátu so zákazníkmi, kedy je agent často pod časovým nátlakom a potrebuje rýchlo vyriešiť zákaznikov problém. Dané riešenie by takisto pomohlo adresovať spomínané dotazníkové vyjadrenie č. 5, podľa ktorého takmer

tretina tímu nedokáže vyhľadať potrebné znalostné články v momente keď ich potrebuje. Výhodou tohto návrhu je aj jeho relatívne jednoduchá a bezplatná implementácia.

Aj v tomto návrhu je vhodné opísať výhody, ktoré by tímu mohlo poskytnúť aplikovanie nástrojov umelej inteligencie. Tieto nástroje by mohli analyzovať historické dáta o zákazníckych problémoch a ich riešeníach, a na základe toho pomôcť vytvoriť kategórie znalostných článkov, ktoré sú pre technických agentov najviac užitočné.

### **Zvýšenie povedomia o znalostnom managemente**

Ďalšou dôležitou oblasťou, ktorú je potrebné zlepšiť v systéme súčasného znalostného managementu je podpora a povedomie o znalostnom managemente medzi zamestnancami. Napriek tomu, že v tíme existuje istá úroveň systému znalostného managementu, plný potenciál tohto systému sa nevyužíva v dôsledku nedostatočného porozumenia a zapojenia zamestnancov, čomu naznačujú napr. vyjadrenia č. 3, 10, 11 a 12 z nášho dotazníka (viď Príloha 1).

Na vyriešenie tohto problému by tím GSD mal zaviesť komplexnú stratégiu podpory riadenia znalostí. Táto stratégia môže obsahovať nasledujúce prvky.

- **Školenia a workshopy:** organizácia vykonávať pravidelné školenia a workshopy, aby zamestnancov vzdelávala o dôležitosti znalostného manažmentu, jeho výhodách a o tom, ako efektívne využívať systém znalostného managementu. Tieto stretnutia by mali byť interaktívne a praktické, aby zamestnancom umožnili získať praktické skúsenosti so systémom. To ich vybaví potrebnými zručnosťami a porozumením, aby mohli prispievať k systému znalostného managementu a využívať ho. Okrem toho by tieto stretnutia mali byť prispôbené rôznym oddeleniam a rolám v rámci spoločnosti, aby sa zabezpečilo, že všetci zamestnanci, bez ohľadu na ich pozíciu, sa môžu efektívne zapojiť do praxe znalostného managementu.
- **Komunikačné a osvetové kampane:** v tíme by mali existovať interné komunikačné kampane na zvýšenie povedomia o systéme znalostného managementu. Mohlo by to zahŕňať informačné bulletiny, intranetové príspevky a prezentácie zdôrazňujúce úspešné príbehy a pridanú hodnotu efektívneho manažmentu znalostí. Tieto kampane by mali byť pravidelné a konzistentné, aby zabezpečili, že manažment znalostí zostane v popredí mysle zamestnancov. Mali by byť tiež pútavé a interaktívne, povzbudzovať zamestnancov k účasti a zdieľaniu svojich skúseností so znalostným managementom.
- **Podnecovanie na praktizovanie znalostného managementu:** vedenie tímu by malo zaviesť programy podnecovania a odmeňovania zamestnancov, aby povzbudilo zamestnancov k aktívnej účasti na zdieľaní a využívaní znalostí. To by mohlo zahŕňať uznanie na tímových stretnutiach, finančné odzrkadlenie vo výpočte každoročného bonusu, alebo iné formy ocenenia pre aktívnych prispievateľov do systému znalostného managementu. Je však dôležité aby tieto stimuly boli zmysluplné a v súlade s hodnotami a kultúrou spoločnosti.
- **Integrácia s pracovnými procesmi:** tímové vedenie by malo zabezpečiť, aby bol systém znalostného managementu bez problémov integrovaný do každodenných pracovných procesov. Zamestnancom to uľahčí prístup k znalostiam a vnímanie znalostí ako k súčasť ich bežných úloh, čím sa podporí každodenné používanie systému znalostného managementu. Táto integrácia by mala byť užívateľsky prívetivá a intuitívna, mala by minimalizovať narušenie pracovných tokov zamestnancov a maximalizovať ich zapojenie do systému znalostného managementu.

Implementáciou týchto opatrení môže organizácia výrazne posilniť propagáciu znalostného managementu medzi tímovými zamestnancami. To povedie k informovanejšiemu,

kolaboratívnejšiemu a inovatívnejšiemu tímu GSD, schopnému využiť kolektívne znalosti agentov na podporu inovácií a zlepšenie výkonnosti. Okrem toho bude tento návrh podporovať kultúru neustáleho vzdelávania a zlepšovania, kde sú agenti GSD povzbudzovaní a oprávnení zdieľať a uplatňovať svoje znalosti. Keďže všetky predstavené vylepšenia by mohli byť vykonané už fungujúcim oddelením IT Komunikácií v rámci ich pracovnej náplne, tento návrh by pre firmu neznamenal žiaden pridaný výdavok.

*Návrhy na zlepšenie riadenia znalostí:*

### **Zavedenie pozície znalostného manažéra**

Ako bolo opísané na začiatku praktickej časti, jednou zo slabých stránok znalostného managementu organizácie je fakt, že znalostný management má vo svojom vedení prevádzkový manažér tímu. Takéto tímové rozpoloženie však nie je pre organizáciu ideálne, keďže prevádzkový manažér tímu nedisponuje časovou kapacitou a zručnostným tréningom potrebným pre kvalitného znalostného manažéra. Preto je naším prvým návrhom zavedenie formálnej pozície znalostného manažéra, ktorý by mal na starosti aktivity ako napr.:

- dohľad nad všetkými štádiami znalostného cyklu, cez tvorbu znalostí po ich aplikáciu;
- organizovanie a monitorovanie aktivít znalostnej špirály (opísanej v podkapitole 2.1.2), hlavne socializačných aktivít, akými sú napr. tímové stretnutia na zdieľanie znalostí, alebo pravidelné workshopy sústredené na brainstorming na tému často sa vyskytujúcich problémov a otázok;
- monitorovanie a management nástrojov znalostného managementu, a zachytávanie spätnej väzby na prípadné vylepšenia týchto nástrojov;
- vytváranie príručiek a manuálov sústredených na správne vytváranie znalostných článkov, ktoré by boli následne distribuované medzi celý tím, spolu s tréningom na základy a správne princípy znalostného managementu;
- predstavenie nástroja na lepšie zachytávanie znalostí, ktorý by bol dostupný ostatným tímom z Global IT organizácie, s cieľom doručiť ich znalosti do tímu GSD, a tým zvýšiť počet problémov, ktoré sa dajú riešiť na úrovni GSD bez potreby eskalácie.

Úlohou znalostného manažéra by bolo takisto vytváranie a distribúcia pravidelných reportov, ktoré by obsahovali štatistiky o fungovaní znalostného managementu, akými sú napr. počet vytvorených a používaných znalostných článkov, či počet problémov, ktoré sa nedali vyriešiť na úrovni GSD a museli byť eskalované inými tímom. Tieto problémy by sa následne mohli analyzovať a úlohou znalostného manažéra by bolo získať ich riešenie od iného tímu, a toto riešenie následne zachytiť formou znalostného článku a distribuovať ho GSD agentom.

Implementácia a monitorovanie ostatných návrhov, ktoré sú spomenuté v tejto kapitole, by teoreticky boli zodpovednosťou tohto znalostného manažéra, ktorého úlohou by bolo takisto neustále prezentovať nové nápady na zefektívnenie znalostného managementu.

Na správne implementovanie tohto návrhu je potrebné, aby HR oddelenie organizácie vytvorilo komplexný popis pracovnej náplne znalostného manažéra, ktorý by mal byť založený na vyššie spomínaných aktivitách. To by následne viedlo k vytvoreniu danej pracovnej pozície znalostného manažéra, ktorá by bola inzerovaná kandidátom vo vnútri firmy, ale takisto externým záujemcom. Kandidát na túto pozíciu by mal disponovať min. magisterským vzdelaním v odbore Management (alebo ekvivalentom relevantným k pracovnej náplni). Internetová stránka Glassdoor, ktorá slúži zamestnancom na verejné hodnotenie firiem, uvádza, že priemerný plat manažéra v Prahe je 70000-110000 Kč, a preto je možné predpokladať, že pozícia znalostného manažéra by sa nachádzala v podobnom platovom rozmedzí (Glassdoor, 2024).

## Formalizovanie procesu životného cyklu znalostného článku

Toto odporúčanie, spolu so zvyškom odporúčaní, ktoré nasledujú v tejto kapitole, je možné vo firme implementovať za pomoci už existujúcich nástrojov a bez dodatočnej pracovnej sily, a preto by pre firmu nepredstavovalo žiaden dodatočný finančný výdavok. Toto odporúčanie sa sústreďí na jednu z najdôležitejších častí znalostného managementu, ktorou je vytvorenie a udržiavanie životného cyklu znalostného článku. Tento proces v súčasnosti v tíme GSD neexistuje, a znalostné články sú po vytvorení často zabudnuté, to znamená, že nikto nemonitoruje ich aktuálnosť a potrebnosť.

Naším návrhom je nasledujúci proces, ktorý by bol implementovaný pod dohľadom súčasného prevádzkového (no ideálne však znalostného) manažéra.

- 1) **Vytvorenie znalostného článku:** po uvážení, že je potrebné vytvoriť znalostný článok na riešenie konkrétneho problému, by tento článok bol vytvorený členom tímu GSD, ktorý by však pred jeho vytvorením skontroloval, či náhodou neexistuje podobný článok v znalostnej databáze. Ak nie, člen tímu by vytvoril nový článok, ktorý by v systéme ServiceNow poslal na schválenie znalostnému manažérovi.
- 2) **Schválenie znalostného článku:** znalostný manažér by skontroloval obsah článku a jeho vizuálnu formu. Je dôležité aby sa každý článok držal šablóny, ktorá bola schválená znalostným manažérom. Ak by znalostný článok nebol schválený znalostným manažérom, vrátil by sa do prvého kroku, kde by ho jeho autor musel upraviť na základe udaných pripomienok.
- 3) **Uverejnenie znalostného článku:** po schválení článku v systéme ServiceNow by bol článok automaticky uverejnený v znalostnej databáze. Úlohou znalostného manažéra by bolo propagovanie tohto článku prostredníctvom dostupných komunikačných kanálov (napr. email, tímové stretnutia atď.). Všetci agenti v tíme by mali byť zoznámení s existenciou nového znalostného článku a s jeho potenciálnym využitím.
- 4) **Monitorovanie relevantnosti znalostného článku:** pri uverejnení znalostného článku je v systéme ServiceNow možné zvoliť dátum expirácie. Tento dátum sa spravidla určuje na 6-12 mesiacov po uverejnení článku. Znalostný manažér by od systému ServiceNow obdržal automatické notifikácie, ktoré by ho upovedomili o expirácii znalostného článku. Znalostný manažér by následne kontaktoval autora článku, alebo jedného z členov tímu, ktorého úlohou by bolo zistiť, či je článok stále relevantný z technickej stránky. Ak áno, dátum expirácie článku by bol predĺžený o ďalších 6-12 mesiacov.
- 5) **Odstránenie znalostného článku:** ak by sa zistilo, že znalostný článok už nie je potrebný, alebo jeho obsah nie je relevantný, znalostný manažér by článok odstránil zo znalostnej databázy.

## Povinné školenie na základy a princípy znalostného managementu

Ďalším z návrhov na vylepšenie znalostného managementu v tíme je konanie tréningu, ktorý by bol povinný pre všetkých zamestnancov tímu a sústredil by sa na základy znalostného managementu. Pre školenie navrhujeme nasledujúcu osnovu ako príklad:

- predstavenie témy znalostného managementu, a vysvetlenie prínosu znalostného managementu pre organizáciu;
- princípy kultúry kolaborácie a zdieľania;
- predstavenie nástrojov a systémov znalostného managementu;
- predstavenie hlavných stratégií na zdieľanie znalostí (princíp socializácie, atď.);
- rozdiel medzi tacitnými a explicitnými znalosťami;
- ako zachytiť tacitné znalosti;

- ako dokumentovať explicitné znalosti;
- životný cyklus znalostí (tvorba, zachytávanie, zdieľanie, aplikácia);
- SECI model tvorby znalostí (socializácia, externalizácia, kombinácia, internalizácia);
- hodnotenie úspechu znalostného managementu (používanie *KPI – Key Performance Indicators*);
- princípy poskytovania spätnej väzby na podporu neustáleho zlepšovania znalostí;
- princípy implementácie znalostného managementu v tíme;
- definovanie rolí a úloh členov tímu znalostného managementu;
- skutočné príklady úspešného znalostného managementu v iných organizáciách.

Prevádzkový manažér tímu GSD v súčasnosti poskytuje prezentácie o základoch znalostného managementu, no podľa nášho dotazníka (vyjadrenie č. 8), 35 % respondentov nevedelo s istotou odpovedať, či tréning o znalostnom managemente niekedy dostalo. Preto navrhujeme, aby bola účasť na navrhovanom tréningu povinná a zaznamenaná školiteľom.

Ďalšou časťou tohto návrhu je vykonanie tohto tréningu pri nástupe každého nového zamestnanca do tímu GSD. Každý nový zamestnanec v súčasnosti absolvuje tréning, kde mu je predstavená organizácia a jeho pracovná náplň. Znalostný management však nie je súčasťou tohto školenia, no kvôli svojej dôležitej úlohe pri práci agenta GSD by s ním mali byť všetci noví zamestnanci oboznámení ešte pred začiatkom vykonávania svojich úloh.

Pri plánovaní tohto školenia je nutné zvážiť, ktoré témy musia byť predstavené trénerom, a ktoré oblasti dokáže zamestnanec pochopiť samoštúdiom. Na základe tohto rozdelenia by bol následne vytvorený interaktívny tréning za použitia prezentácií, videí a rôznych animácií, ktorý by dokázal upútať pozornosť zamestnanca pri samoštúdiu, ale zároveň stále prenechal zodpovednosť trénerovi nad zvládnutím náročnejších tém, ktoré si vyžadujú osobné školenie.

### **Získavanie spätnej väzby na znalostný management**

Ďalšou z oblastí, ktorá je momentálne v tíme GSD zanedbávaná je získavanie spätnej väzby (angl. feedback) od členov tímu, o čom svedčia aj vyjadrenia č. 2 a 12. Absencia spoľahlivého mechanizmu spätnej väzby môže viesť k nespokojnosti zamestnancov, keďže členovia tímu môžu mať pocit, že ich hlasy a nápady sú nevypočuté alebo podhodnotené, čo vedie k zníženiu motivácie a angažovanosti. To by mohlo mať škodlivý vplyv na celkovú produktivitu a inovácie v tíme.

Preto je nevyhnutné, aby znalostný, alebo prevádzkový manažér tímu proaktívne hľadal spôsoby, ako zlepšiť proces získavania spätnej väzby. To sa dá dosiahnuť realizáciou pravidelných stretnutí, ako sú napríklad každotýždenné stretnutia GSD, kde by mali byť zamestnanci povzbudzovaní, aby sa podelili o svoje skúsenosti a návrhy na zlepšenie systému znalostného managementu. Výhodou týchto stretnutí je, že sa vedú v skupinovom prostredí, čím sa podporuje kultúra otvorenej komunikácie a kolektívneho riešenia problémov. Okrem týchto stretnutí orientovaných na spätnú väzbu by manažér GSD mohol zvážiť zavedenie anonymných schránok na návrhy, alebo digitálnych platforiem pre členov tímu, aby mohli zdieľať svoje myšlienky a nápady. Tieto platformy by mali byť užívateľsky prívetivé a prístupné a mali by povzbudzovať agentov, aby pravidelne poskytovali spätnú väzbu. Anonymita týchto platforiem môže takisto pomôcť zabezpečiť, aby sa členovia tímu cítili bezpečne a pohodlne zdieľali svoje úprimné názory.

Najdôležitejším krokom toho návrhu je zodpovednosť znalostného alebo prevádzkového manažéra zabezpečiť, aby sa zhromaždená spätná väzba analyzovala a aby sa na základe nej konalo. To zahŕňa kategorizáciu spätnej väzby, identifikáciu spoločných tém alebo návrhov a vypracovanie akčných plánov na riešenie týchto oblastí. Pokrok a výsledky týchto akčných

plánov by sa mali oznámiť členom tímu, čím sa preukáže, že ich spätná väzba je cenená a má hmatateľný vplyv na zlepšenie systému znalostného managementu.

### **Revízia súčasných znalostných článkov**

Posledným, no nemenej dôležitým návrhom na vylepšenie znalostného managementu je vykonanie revízia znalostných článkov, ktoré sú v súčasnosti uložené v znalostnej databáze. Väčšina predošlých návrhov a odporúčaní sa sústreďuje na budúcnosť, no predtým ako sa v tíme tieto nápady implementujú, je potrebné „upratať“ súčasnú znalostnú databázu.

Ako uvádza podkapitola 3.3.2, v znalostnej databáze je momentálne uložených viac ako 1000 znalostných článkov, z ktorých viac ako 300 je starších než 5 rokov. Je teda vysoko pravdepodobné, že niektoré z týchto článkov už nie sú aktuálne, a keďže v tíme nie je založený formálny model revízie znalostných článkov, nie je možné predpokladať, že niekto z tímu sa o údržbu týchto článkov zaujímal. Prevádzkový manažér tímu by mohol tento návrh implementovať rozdelením súčasných znalostných článkov medzi agentov GSD, kde by každému agentovi bolo pridelených 15-20 článkov na revíziu. Týmto spôsobom by bolo možné skontrolovať všetky existujúce články v databáze. Je však dôležité poznamenať, že tento projekt je časovo náročný a nie je vhodný ako permanentné riešenie. Po navrhovanej revízii znalostných článkov je teda nutné implementovať predchádzajúci návrh „Formalizovanie procesu životného cyklu znalostného článku“, ktorý bol spomenutý na začiatku tejto kapitoly, a zahŕňa návrh na automatizované monitorovanie aktuálnosti znalostných článkov.



## 4 Záver

Táto bakalárska práca sa zaoberala predstavením a analýzou znalostného managementu v organizácii, v ktorej je autor práce momentálne zamestnaný. Ďalším krokom je preto zdieľanie výsledkov výskumu a navrhovaných riešení s vedením skúmanej organizácie. Keďže autor tejto práce je v priamom kontakte s procesmi znalostného managementu, v organizácii bude iniciovaná zmena a vylepšenie súčasných procesov na základe získaných poznatkov.

Z vykonaného výskumu vyplýva, že oblasti znalostného managementu, v ktorých sa organizácii najviac darí sú poskytovanie tréningu o znalostnom managemente svojim zamestnancom, a podieľanie sa zamestnancov na znalostnom managemente, čítaním dostupných znalostných článkov. Nedá sa ale povedať, že v týchto oblastiach neexistuje dostatočný priestor na zlepšenie.

Ako je uvedené na začiatku tejto práce, jej hlavným cieľom bolo zlepšenie znalostného managementu v organizácii, pomocou zostavenia odporúčaní pre špecifické oblasti, ktorými sú vytváranie, zdieľanie, používanie, a riadenie znalostí. Dodatočnými cieľmi bolo zhodnotenie súčasného stavu znalostného managementu v organizácii a identifikovanie slabých stránok súčasného znalostného managementu. Hlavný cieľ tejto práce bol naplnený v kapitole 3.4, ktorá firme ponúka niekoľko odporúčaní na zlepšenie znalostného managementu v spomínaných oblastiach. V praktickej časti práce sú takisto naplnené dodatočné ciele, a to konkrétne v kapitole 3.3, ktorá sa zaoberá skúmaním výskumných predpokladov, a analýzou odpovedí dotazníkového riešenia, ktoré boli použité na zhodnotenie súčasného stavu znalostného managementu a jeho nedostatkov.

Čiastočnou náplňou výskumu bolo takisto identifikovanie súčasného zloženia tímu, z ktorého okrem iného vyplynulo, že väčšina tímu je mladšia ako 36 rokov. Priorizovanie tejto skutočnosti je pre organizačné vedenie jedným z kľúčov k úspechu v oblasti znalostného managementu, keďže generácie Gen Z a Millennials spracovávajú informácie podstatne rozdielne, ako staršie generácie, na ktoré sú tradičné metódy managementu často orientované. Firma takisto čelí výzve k odstráneniu tzv. znalostnej priepasti, ktorá vznikla následkom toho, že v tíme je zamestnaný veľký počet zamestnancov dlhšie ako 5 rokov, no na druhej strane existuje rovnako veľký počet zamestnancov, ktorí do firmy nastúpili pred menej ako 12 mesiacmi. Ak skúmaná organizácia neimplementuje návrhy na formalizovanie a vylepšenie zdieľania znalostí, hrozí, že by medzi týmito dvoma skupinami zamestnancov mohla vzniknúť spomínaná znalostná priepasť, kde sa znalosti starších zamestnancov stratia, namiesto toho aby boli úspešne prenesené na zamestnancov mladších.

Medzi najdôležitejšie zistenia, ktoré nám výskum ponúka, patrí fakt, že takmer tretina oslovených respondentov nie je spokojná so súčasným nastavením znalostného managementu v tíme GSD. To predstavuje približne 25 zamestnancov, a je teda pre organizáciu veľmi dôležité tento problém adresovať a vykonať viac výskumov, ktoré sa budú do hĺbky venovať problematike znalostného managementu. Manažéri organizácie by sa mali obrátiť takisto na nástroje, ktoré majú už k dispozícii, akými sú napríklad individuálne stretnutia so zamestnancami, alebo tímové workshopy. Tieto metódy by mohli byť v súčasnosti bez väčších výdavkov využité v rámci čo najrýchlejšej snahy o „upokojenie“ situácie ohľadom znalostného managementu, a signalizovanie zamestnancov, že tímové vedenie berie znalostný management vážne, a má v pláne ho implementovať na profesionálnej úrovni s cieľom zlepšenia tímovej produktivity, no i zamestnaneckej spokojnosti (angl. employee experience).

V organizácii v súčasnosti nie je zamestnaný znalostný manažér, ktorý by sa na riešenie spomínaných problémov mohol sústrediť. Preto bude vedeniu tímu odporučené, aby zvážili vytvorenie novej pracovnej pozície pre skúseného odborníka z oblasti znalostného

managementu, keďže z výskumu tejto bakalárskej práce vyplýva, že súčasný prevádzkový manažér nemá k dispozícii potrebné nástroje a skúsenosti na efektívne riadenie znalostí v tíme. Znalostný management je takisto časovo náročnou oblasťou riadenia organizácie, a preto nie je vhodné, aby bola pozícia znalostného manažéra zdieľaná napr. s pozíciou prevádzkového manažéra, alebo tímového supervízora.

Jednou z prvých úloh znalostného manažéra by malo byť formalizovanie procesu vytvárania a zdieľania znalostí. Z dotazníkového šetrenia tejto práce vyplýva, že v organizácii je zaznamenaný nedostatok formálnych procesov, ktoré by zamestnancom umožňovali efektívne komunikovať so svojimi kolegami a zdieľať informácie, či kontrolovať vytvorené znalostné články a uistiť sa, že sú stále relevantné. Vytvorenie a rešpektovanie znalostného procesu je krokom, bez ktorého nebudú ostatné navrhované riešenia dlhodobo fungovať. Ako je spomenuté v predchádzajúcich kapitolách, vedenie organizácie by sa takisto malo sústrediť na lepšie tréningovanie svojich zamestnancov na princípy znalostného managementu. Rovnako, proces vytvárania a zdieľania znalostí by mal byť členom tímu priblížený cez interaktívne semináre, či workshopy. Účasť na týchto tréningoch by mala byť povinná, a všetci agenti by mali tieto tréningy absolvovať pravidelne.

Jednou z technológií, ktorá si zaslúži pozornosť vedenia tímu je predstavenie nástrojov umelej inteligencie (AI) a strojového učenia (ML). AI a ML môžu automatizovať proces získavania znalostí pomocou algoritmov na skenovanie údajov a identifikáciu relevantných informácií. Umelá inteligencia môže napríklad použiť techniku „dolovania textu“ na extrahovanie užitočných informácií z neštruktúrovaných údajov, ako sú e-maily, správy a rôzne dokumenty. Môže tiež použiť predikčnú analýzu na identifikáciu vzorov a trendov, ktoré by mohli byť pre tím zaujímavé. To by mohlo vedeniu GSD pomôcť prijímať informovanejšie rozhodnutia. AI a ML môžu takisto zlepšiť organizáciu znalostí kategorizáciou a označovaním informácií. Umelá inteligencia môže tiež použiť algoritmy strojového učenia, aby sa poučila z minulých rozhodnutí o kategorizácii a časom zlepšila svoj výkon. Technickí agenti by tak mohli ľahšie nájsť informácie, ktoré potrebujú, a skrátiť čas, ktorý strávia hľadaním informácií. AI a ML môžu zlepšiť distribúciu vedomostí poskytovaním personalizovaných odporúčaní. Umelá inteligencia môže napríklad použiť techniky kolaboratívneho filtrovania na odporúčanie dokumentov, ktoré sú podobné tým, ktoré technický agent považoval za užitočné v minulosti, čo by bolo možné využiť pri hodnotení znalostných článkov. Pri uchovávaní znalostí môže AI pomôcť identifikáciou a ukladaním cenných vedomostí. Umelá inteligencia môže napríklad pomocou analýzy sentimentu identifikovať pozitívne a negatívne pocity v spätnej väzbe zamestnancov a použiť tieto informácie na zlepšenie organizačných postupov. Zaujímavosťou je, že AI môže tiež použiť algoritmy strojového učenia na predpovedanie toho, ktorí agenti GSD pravdepodobne opustia tím, a pomôcť tak tímovému vedeniu podniknúť preventívne kroky na zachovanie tímových znalostí.

Napriek tomu, že praktická časť tejto práce bola sústredená na znalostný management, poskytnuté výsledky odhalili nedostatky v oblastiach, ktoré sú zdieľané s ostatnými oblasťami tímového managementu. Jednou z týchto oblastí bola tímová komunikácia. Z odpovedí dotazníkového šetrenia vyplýva, že v komunikácii medzi tímovým managementom a radovými zamestnancami nie je nastavená optimálne. To je viditeľné najmä z počtu respondentov, ktorí odpovedali „Neviem“ na niekoľko otázok týkajúcich sa efektivity znalostného managementu. Vedenie tímu by preto malo klásť väčší dôraz na komunikovanie princípov a úspechov znalostného managementu svojim zamestnancom, ktorí často o tejto oblasti nie sú dostatočne informovaní.

Dva z tvrdení, ktoré získali podpriemerné hodnotenie od respondentov, sa týkajú spokojnosti s prevádzkovým managementom tímu, a otázky, či si organizácia váži znalosti svojich zamestnancov. Tieto výsledky budú takisto konzultované s vedením tímu, keďže stagnácia

tímového vedenia v týchto otázkach môže viesť k vyššej miere nespokojnosti zamestnancov a k strate ich záujmu o znalostný management, a k eventuálnej strate samotných zamestnancov. Tomu, že súčasné nastavenia znalostného managementu nie je ideálne, svedčí aj skutočnosť, že od roku 2018 (s výnimkou roku 2020) klesá vytváranie a čítanie znalostných článkov. Výhodou však je, že tieto čísla dokážu poskytnúť objektívny a ucelený obraz o znalostnom managemente, a môžu teda tímovému vedeniu slúžiť ako pripomienka na implementovanie návrhov na zlepšenie, a ako nástroj okamžitej odozvy po ich implementovaní.

Okrem návrhu na vytvorenie role znalostného manažéra, a formalizovanie procesu znalostného managementu, bolo v praktickej časti navrhnuté aj zlepšenie foriem získavania spätnej väzby od zamestnancov organizácie. Okrem dotazníkových riešení existuje v organizácii niekoľko metód získavania spätnej väzby, a pre tímové vedenie by malo byť prioritou tieto metódy využívať v čo najväčšej miere, a spätnú väzbu od svojich zamestnancov nielen dostatočne analyzovať, ale takisto ju využiť na podniknutie konkrétnych vylepšení, o ktorých by mali byť všetci členovia tímu dostatočne informovaní.

# Literatúra

## Monografie

BERGMAN, O., WHITTAKER, S. *The Science of Managing Our Digital Stuff*. Boston: The MIT Press, 2016. 296 p. ISBN 9780262035170.

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

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* [online]. Harvard: Harvard Business School Press, 1998. 15 p. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: doi:10.1145/348772.348775

DE WECK, O. *Technology Roadmapping and Development*. Dordrecht: Springer Cham, 2022. 642 p. ISBN 978-3-030-88345-4.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

DRUCKER, P. *The Effective Executive*. New York: HarperCollins Publishers, 2006. 208 p. ISBN 0060833459.

HELMS, R. et al. *Social Knowledge Management in Action*. Dordrecht: Springer Cham, 2017. 167 p. ISBN 978-3-319-45131-2.

HISLOP, D. *Knowledge Management in Organizations*. New York: Oxford University Press, 2018. 344 p. ISBN 9780198724018.

CHAPMAN, G., MACHT, S. *Best Practices in Knowledge Management: A Review of Contemporary Approaches in a Globalised World*. In: HISLOP, D. *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. London: Palgrave Macmillan Cham, 2018. 23 p. ISBN 978-3-319-71433-2.

JAZIRI-BOUAGINA, D., JAMIL, G. *Handbook of Research on Tacit Knowledge Management for Organizational Success*. Hershey: IGI Global, 2017. 539 p. ISBN 9781522523949.

KAYAS, O., WRIGHT, G. *Knowledge Management and Organisational Culture*. In: HISLOP, D. *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. London: Palgrave Macmillan Cham, 2018. 18 p. ISBN 978-3-319-71433-2.

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

MLÁDKOVÁ, Ľ. 2004. *Manažment znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. 107 s. ISBN 80-86419-51-7.

MOHIUDDIN, M. *Recent Advances in Knowledge Management*. Wien: IntechOpen, 2022. 178 p. ISBN 978-1-83969-943-6.

MOON, B. *Reflections on the Professional Practice of Knowledge Capture*. In: WARD, P. *The Oxford Handbook of Expertise*. New York: Oxford University Press, 2019. 21 p. ISBN 9780198795872.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995. 257 p. ISBN 0-19-509269-4.

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

PALÍŠKOVÁ, M. et al. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

POLANYI, M. *Personal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press, 2015. 464 p. ISBN 9780226232621.

SENAJI, T. *Knowledge Management Challenges and Opportunities in a Contemporary Era*. In: JONES-ESAN, L. et al. *Knowledge Management and Research Innovation in Global Higher Education Institutions*. Hershey: IGI Global, 2023. 258 p. ISBN 9781668436523.

SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Century Business, 1990. 445 p. ISBN 978-0385517256.

STACHOVÁ, K., STACHO, Z. *Manažment ľudských zdrojov*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2023. 138 s. ISBN 978-80-572-0386-5.

STRACCIA, L. et al. *Architecture on Knowledge Management Systems: Its Presence in the Academic Literature*. In: FLOREZ, H. a GOMEZ, H. *Applied Informatics*. Dordrecht: Springer Cham, 2022. 12 p. ISBN 978-3-031-19646-1.

### **Odborné knihy a časopisy**

AHMAD, F., KARIM, M. Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 2019, vol. 31, no. 3, p. 207-230. ISSN 1366-5626.

ALGHAMDI, A. et al. Social Media Analysis to Enhance Sustainable Knowledge Management: A Concise Literature Review. *Sustainability* [online], 2023, vol. 15, no. 13 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su15139957>.

ALGHANEMI, J., MUBARAK, M. *The Role of Artificial Intelligence in Knowledge Management*. In: HAMDAN, A. *Future of Organizations and Work After the 4th Industrial Revolution*. Dordrecht: Springer Cham, 2022. 14 p. ISBN 978-3-030-98999-6.

BARROS, M. et al. The interaction between knowledge management and technology transfer: a current literature review between 2013 and 2018. *The Journal of Technology Transfer*, 2020, vol. 45, p. 1585-1606. ISSN 1573-7047.

DARROCH, J. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*, 2003, vol. 7, no. 5, p. 41-54. ISSN 1367-3270.

DURST, S. et al. A systematic literature review on knowledge management in SMEs: current trends and future directions. *Management Review Quarterly*, 2022, vol. 74, p. 263-288. ISSN 2198-1620.

FARNESE, M. et al. Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. *Frontiers in Psychology*, 2019, vol. 10, no. 1, p. 49-52. ISSN 1664-1078.

FERREIRA, J. et al. Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*, 2018, vol. 24, no. 2, p. 121-126. ISSN 1367-3270.

FOURNIER, C. *The Manager's Path: A Guide for Tech Leaders Navigating Growth and Change*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2017. 241 p. ISBN 978-1491973899.

GAO, T. et al. A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 2018, vol. 2, no. 1, p. 42-51. ISSN 2398-7294.



- HAJRIC, E. *Knowledge Management* [online]. Amazon Media, 2018. 252 p. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://shorturl.at/qGY16>.
- HANZEL, I. Kvalitatívne, alebo kvantitatívne metódy v sociálnych vedách? *Filozofia*, 2009, vol. 64, č. 7, s. 646-657.
- HVIZDOVÁ, E., MIKLOŠÍK, A. Manažment znalostí a tvorba inovácií. *EMI Journal* [online], 2020, s. 1-8 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <http://emijournal.cz/wp-content/uploads/2020/08/MANA%C5%BDMENT-ZNALOST%C3%8D-A-TVORBA-INOVC3%81CI%C3%8D.pdf>.
- KAŠČELAN, L. et al. The interaction between social media, knowledge management and service quality: A decision tree analysis. *PLOS ONE* [online], 2020 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0236735>.
- KHAW, K. et al. Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology* [online], 2022, vol. 42, no. 1, p. 19137-19160 [cit. 2024-04-12]. ISSN 1936-4733. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-03070-6>.
- KIM, J. Measuring the Impact of Knowledge Management. *IFLA Journal* [online], 2006, vol. 32, no. 4, p. 362-367 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0340035206074075>.
- MATIKAINEN, T. et al. Knowledge-related tensions in remote work arrangements during the COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 2023, vol. 53, no. 2, p. 358-376. ISSN 2059-5891.
- MIKLOŠÍK, A. et al. Znalostný manažment ako podstatný determinant udržateľnosti konkurencieschopnosti podniku. *Ekonomický časopis*, 2012, roč. 60, č. 10, s. 1041-1058.
- NAIR, B., MUNUSAMI, C. Knowledge management practices: An exploratory study at the Malaysian higher education institutions. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 2020, vol. 13, no. 2, p. 174-190. ISSN 2397-7604.
- NAKAMORI, Y. Fusing Systems Thinking with Knowledge Management. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 2020, vol. 29, no. 1, p. 291-305. ISSN 1004-3756.
- NEDELJAKOVÁ, I. Zavádzanie manažmentu znalostí do podniku. *GRANT journal*, 2023, roč. 88, č. 11, s. 71-73. ISSN 1805-062X.
- NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 1994, vol. 5, no. 1, p. 14-37. ISSN 10477039.
- NOWACKA, A., JELONEK, D. *The impact of the multi-variant remote work model on knowledge management in enterprises. Applied tools*. In: *Proceedings of the of the 17th Conference on Computer Science and Intelligence Systems* [online], p. 827-835 [cit. 2024-04-12]. ISSN 2300-5963. Dostupné z: [https://annals-csis.org/Volume\\_30/drp/pdf/26.pdf](https://annals-csis.org/Volume_30/drp/pdf/26.pdf).
- OBRENOVIC, B. The Enjoyment of Knowledge Sharing: Impact of Altruism on Tacit Knowledge-Sharing Behavior. *Frontiers in Psychology* [online], 2020, vol. 11, no. 1, p. 4 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: [doi:10.3389/fpsyg.2020.01496](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01496).
- OLIVEIRA, M. et al. How to Overcome Barriers to Sharing Tacit Knowledge in Non-Profit Organizations? *Journal of the Knowledge Economy*, 2022, vol. 13, p. 1843-1874. ISSN 1868-7873.
- RAZMERITA, L. et al. What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 2016, vol. 20, no. 6, p. 1225-1246. ISSN 1367-3270.

SAITI, A., STEFOU, T. *Hierarchical Organizational Structure and Leadership* [online]. Oxford, 2020 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.709>.

SOKOH, G., OKOLIE, U. Knowledge management and its importance in modern organizations. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 2021, vol. 10, no. 20, p. 283-300. ISSN 2285-2204.

YEBOAH, A. Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 2023, vol. 10, no. 1, p. 1-38. ISSN 2331-1983.

### **Internetové zdroje**

AMAZON. *Amazon Q pricing* [online]. 2024 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://aws.amazon.com/q/pricing/>.

CONSULTANCY.UK. *Five consulting firms lead in knowledge management* [online]. 2015 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.consultancy.uk/news/1284/five-consulting-firms-lead-in-knowledge-management>.

EDWARDS LIFESCIENCES. *Edwards Lifesciences* [online]. 2024 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: [www.edwards.com](http://www.edwards.com).

MICROSOFT. *What is SharePoint?* [online]. 2024 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://support.microsoft.com/en-us/office/what-is-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f>.

SERVICENOW. *What is ServiceNow?* [online]. 2024 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.servicenow.com/what-is-servicenow.html>.

# Prílohy

Príloha 1 Dotazník o úrovni znalostného managementu v organizácii Edwards Lifesciences

## Úroveň znalostného managementu v organizácii

Tento dotazník sa sústreďí na znalostný management v tíme **Global IT Service Desk** v organizácii Edwards Lifesciences (ďalej len "organizácia").

Dotazník je rozdelený na dve časti - **identifikačnú** a **výskumnú**. Všetky odpovede sú ukladané anonymne.

Ďakujeme za vašu účasť a pravdivé vyplnenie dotazníka.

\* Required

### Identifikačná časť

1. Aký je váš vek? \*

- 18-25 rokov
- 26-35 rokov
- 36-50 rokov
- 50+ rokov

2. Aké je vaše pohlavie? \*

- Muž
- Žena



3. Ako dlho pracujete v tejto organizácii? \*

- 0-1 rok
- 2-4 roky
- 5+ rokov

4. Aký je váš súčasný level seniority v tíme Global IT Service Desk? \*

- Junior Analyst
- Analyst
- Senior Analyst

## Výskumná časť

5. Vyjadrite vašu mieru súhlasu, či nesúhlasu s prezentovaným vyjadrením.

	Určite nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Neviem	Skôr súhlasím	Určite súhlasím
1. Som spokojný s celkovým súčasným nastavením znalostného managementu v organizácii.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Organizácia si váži znalosti svojich zamestnancov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Organizácia správne a efektívne zachytáva znalosti svojich zamestnancov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dostupné znalostné články sú aktualizované a relevantné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Som schopný nájsť znalostné články rýchlo a v momente, keď ich potrebujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Som oboznámený so systémom znalostného managementu, ktorý mám v organizácii k dispozícii. <i>Ak ste odpovedali "Skôr súhlasím" alebo "Určite súhlasím", pokračujte vyjadrením č. 7. Ak ste odpovedali "Určite nesúhlasím", "Skôr nesúhlasím" alebo "Neviem", pokračujte vyjadrením č. 8.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Súčasný systém znalostného managementu sa používa ľahko a intuitívne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p><b>8.</b> Bol mi poskytnutý tréning na základy a princípy znalostného managementu. <i>Ak ste odpovedali "Skôr súhlasím" alebo "Určite súhlasím", pokračujte vyjadrením č. 9. Ak ste odpovedali "Určite nesúhlasím", "Skôr nesúhlasím" alebo "Neviem", pokračujte vyjadrením č. 10.</i></p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>9.</b> Som spokojný s poskytnutým tréningom na základy a princípy znalostného managementu.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>10.</b> Súčasný znalostný management mi umožňuje vykonávať moju prácu efektívnejšie.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>11.</b> Súčasný znalostný management šetrí firme čas.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>12.</b> Cítim sa podporovaný zdieľať svoje znalosti s mojimi kolegami.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>13.</b> Aktívne zdieľam svoje znalosti s kolegami, vytváraním znalostných článkov.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>14.</b> Aktívne absorbujem zdieľané znalosti, čítaním znalostných článkov.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>15.</b> Moje interakcie so zákazníkmi sú väčšinou pozitívne.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>16.</b> Som spokojný s prevádzkovým managementom v organizácii.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>17.</b> Prácu v organizácii by som odporúčal svojim známym a priateľom.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

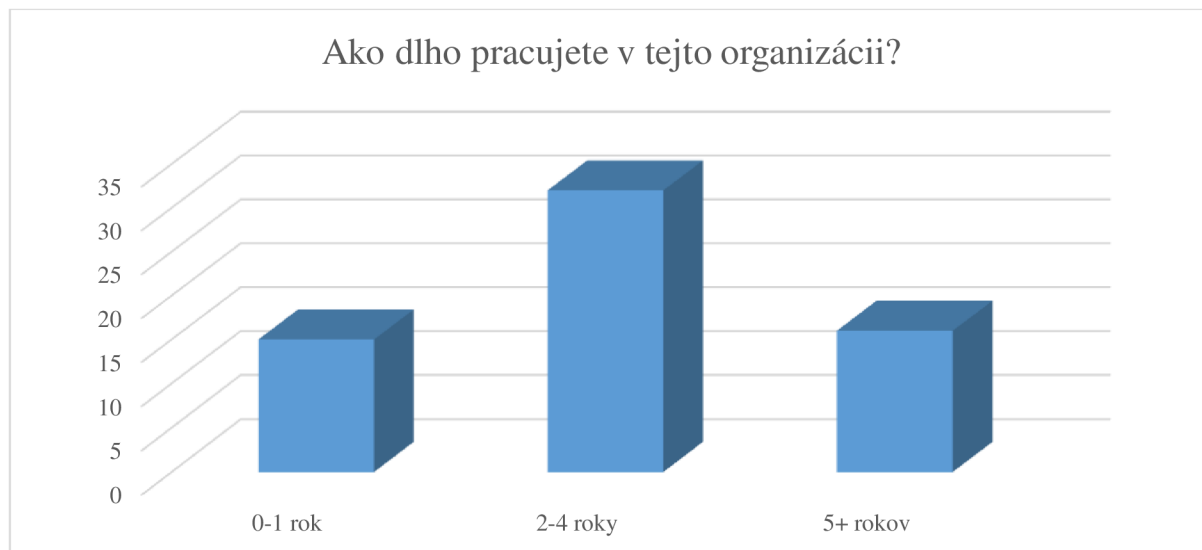
Zdroj: vlastné spracovanie pomocou Microsoft Forms

Príloha 2 Hodnotenie výskumných otázok dotazníkového šetrenia podľa počtu získaných bodov

Vyjadrenie	Získaný počet bodov
„Moje interakcie so zákazníkmi sú väčšinou pozitívne.“	4,29
„Som oboznámený so systémom znalostného managementu, ktorý mám v organizácii k dispozícii.“*	4,06
*„Súčasný systém znalostného managementu sa používa ľahko a intuitívne.“	4,29
„Prácu v organizácii by som odporúčal svojim známym a priateľom.“	4,02
„Aktívne absorbujem zdieľané znalosti, čítaním znalostných článkov.“	3,90
„Bol mi poskytnutý tréning na základy a princípy znalostného managementu.“*	3,81
*„Som spokojný s poskytnutým tréningom na základy a princípy znalostného managementu.“	4,51
„Som schopný nájsť znalostné články rýchlo a v momente, keď ich potrebujem.“	3,79
„Súčasný znalostný management šetrí firme čas.“	3,79
<b>Priemerné hodnotenie všetkých získaných odpovedí</b>	<b>3,76</b>
„Organizácia správne a efektívne zachytáva znalosti svojich zamestnancov.“	3,71
„Som spokojný s prevádzkovým managementom v organizácii.“	3,70
„Súčasný znalostný management mi umožňuje vykonávať moju prácu efektívnejšie.“	3,65
„Cítim sa podporovaný zdieľať svoje znalosti s mojimi kolegami.“	3,63
„Organizácia si váži znalosti svojich zamestnancov.“	3,60
„Dostupné znalostné články sú aktualizované a relevantné.“	3,59
„Som spokojný s celkovým súčasným nastavením znalostného managementu v organizácii.“	3,49
„Aktívne zdieľam svoje znalosti s kolegami, vytváraním znalostných článkov.“	3,43

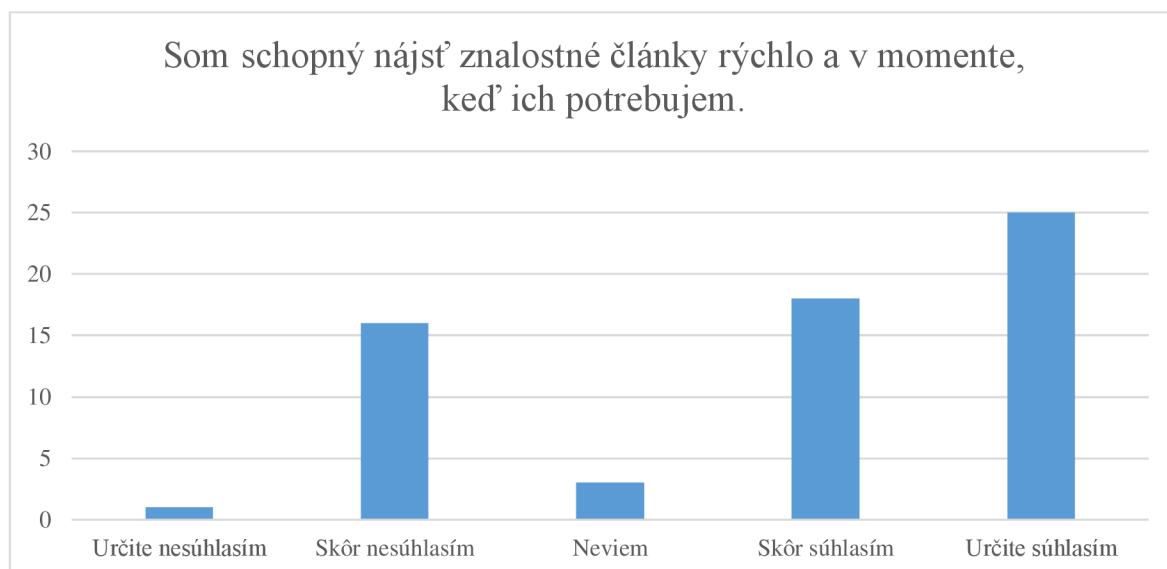
Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 3 Rozdelenie zamestnancov podľa dĺžky pôsobenia v tíme GSD



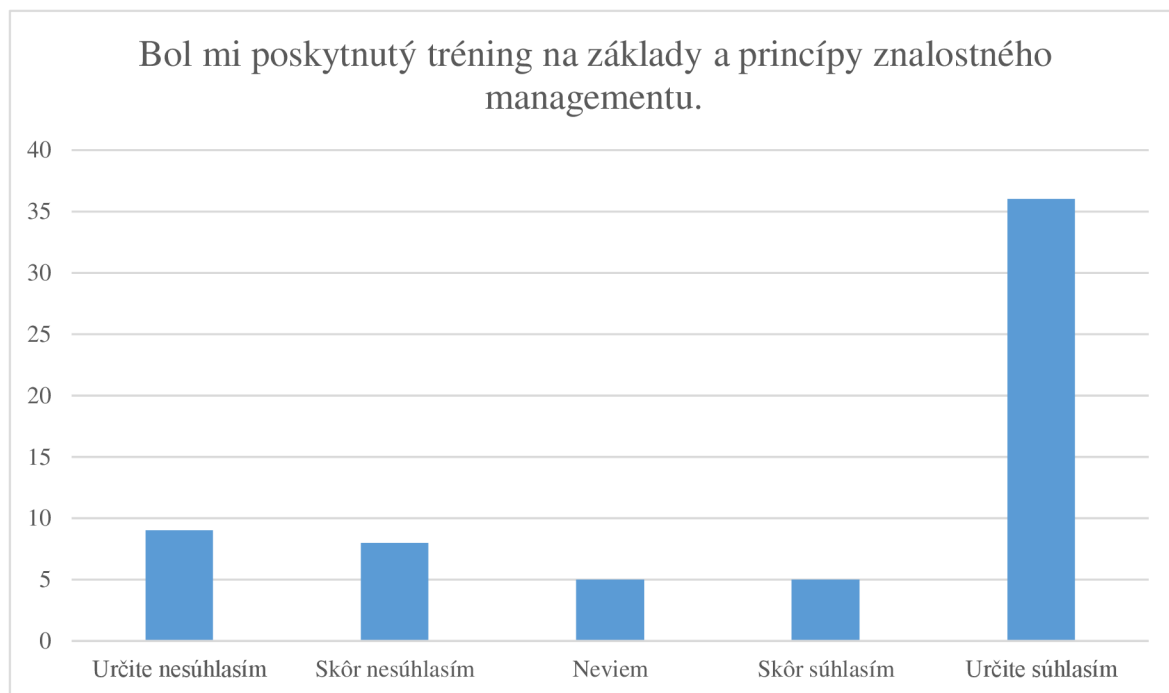
Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 4 Počet respondentov, ktorí dokážu efektívne nájsť potrebné znalostné články



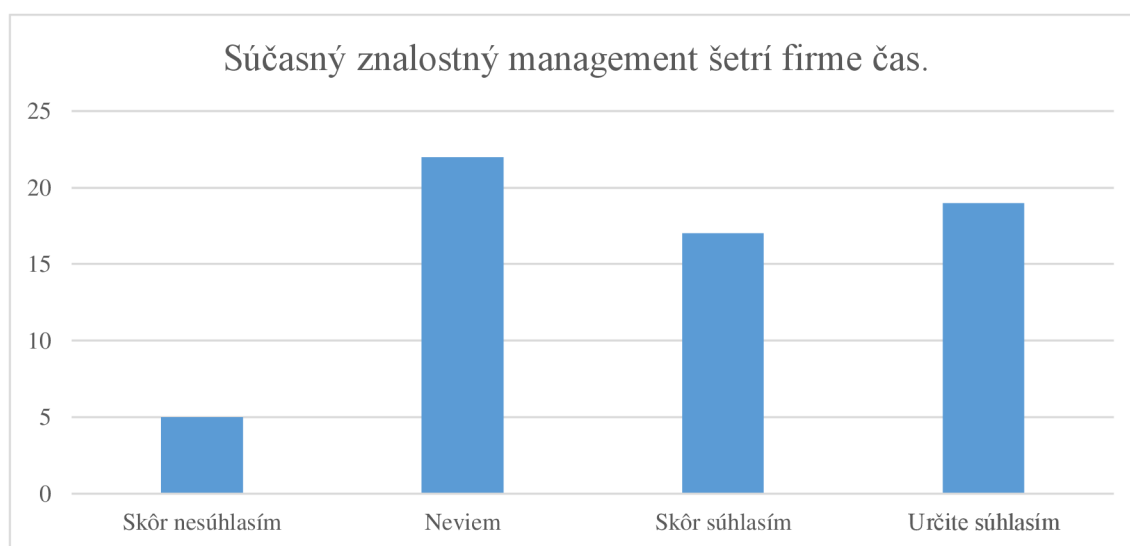
Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 5 Počet agentov, ktorým bol poskytnutý tréning o znalostnom managemente



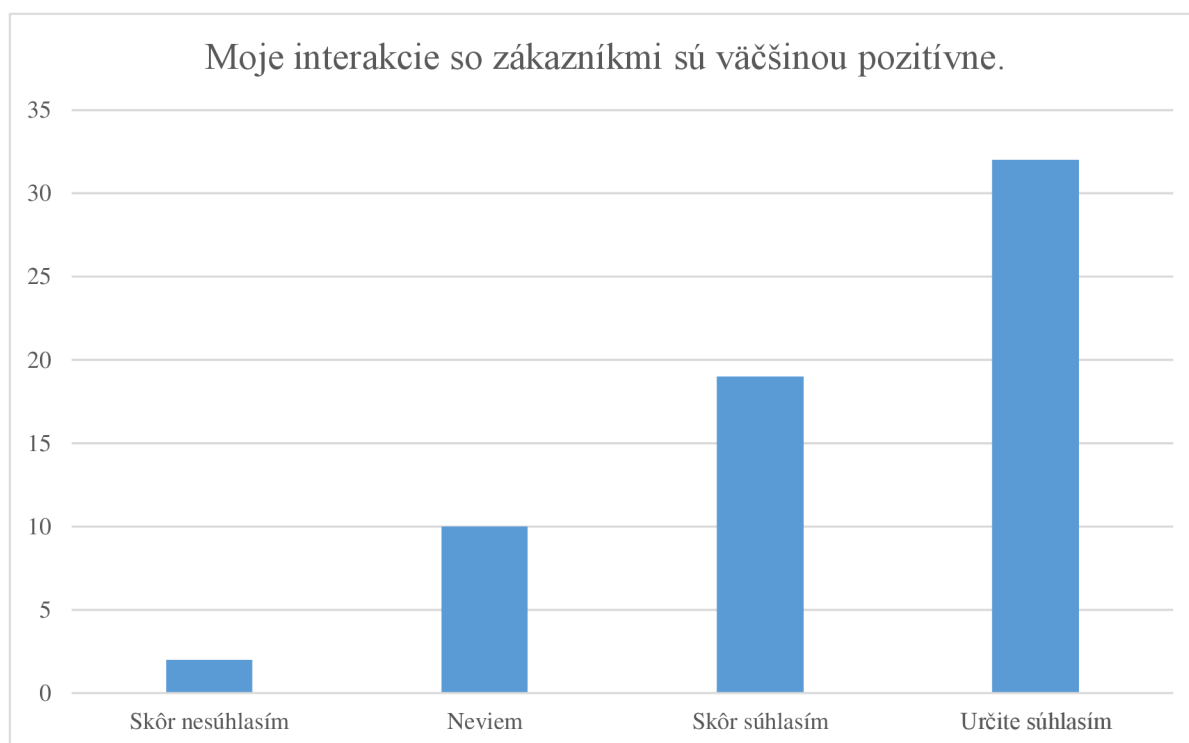
Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 6 Počet respondentov, ktorí súhlasia, že znalostný management šetrí firme čas.



Zdroj: vlastné spracovanie

Príloha 7 Hodnotenie interakcií medzi členmi tímu GSD a ich zákazníkmi

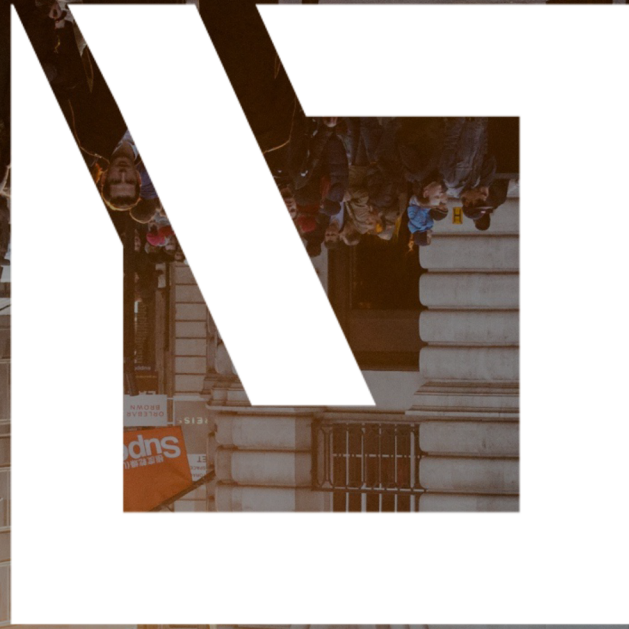


Zdroj: vlastné spracovanie



Tobias Greña, DEMBCO4

# Znalostný management v spoločnosti XY



# Riešená problematika

## Cieľ práce

Cieľom je zlepšiť znalostný management v organizácii, a zároveň zhodnotiť jeho súčasnú úroveň a identifikovať slabé stránky.

## Problém

Vo vybranej organizácii v súčasnosti nie je znalostný management dostatočne zakotvený, a teda neponúka zamestnancom plné využitie praktík riadenia znalostí.

## Prístup

Analýza dostupných literárnych zdrojov, a následný kvalitatívny výskum pomocou dotazníkového šetrenia a použitia interných dokumentov firmy.



# Metodika práce

## Zdroj

- Dotazníkové šetrenie
  - **76** oslovených (**83%** návratnosť)
  - Cez program **Microsoft Forms**
- Interné dokumenty organizácie

## Získavanie

Dotazníkové šetrenie:

- 4 **identifikačné** otázky
- 17 **výskumných** otázok
- Použitie **Likertovej škály**

## Spracovanie

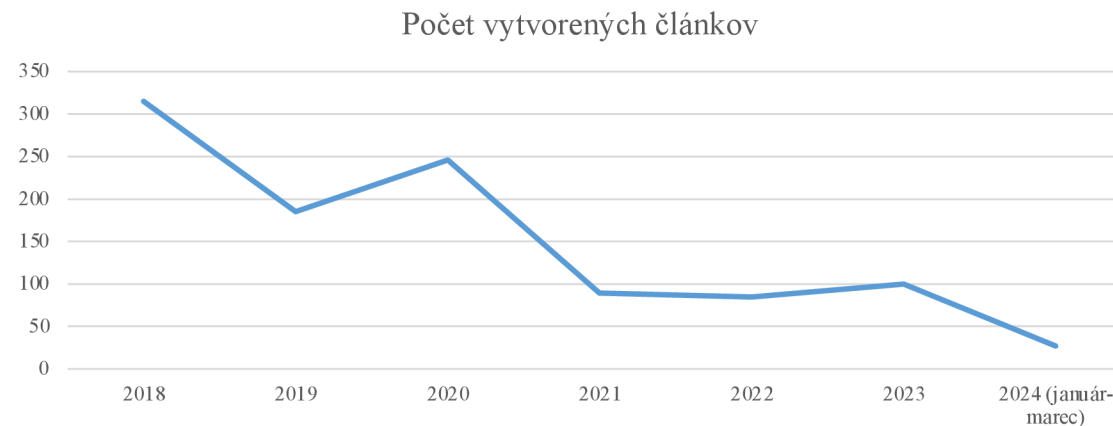
Analýza a následné **slovné a bodové** vyhodnotenie odpovedí dotazníka. Spracovanie interných dokumentov firmy do **grafov a tabuliek**.

# Výsledky práce

- Väčšina respondentov (59%) je spokojná so súčasným znalostným managementom tímu.
- V tíme neexistuje formálna pozícia znalostného manažéra. Znalostný management je zodpovednosťou prevádzkového manažéra, ktorý nemá dostatočné skúsenosti a časovú kapacitu.
- Polovica tímu si nemyslí, že znalostné články sú pre ich prácu relevantné.
- Členovia tímu majú problémy s hľadaním potrebných znalostí.
- Tretina zamestnancov nesúhlasí s tým, že obdržala tréning o znalostnom managemente.
- Takmer polovica tímu (43%) aktívne nevytvára znalostné články.
- Z výskumu vyplýva, že existuje silná väzba medzi (ne)spokojnosťou so znalostným managementom tímu a s prevádzkovým managementom tímu.

# Výsledky práce

- Interné dokumenty organizácie ukázali, že počet vytváraných znalostných článkov sústavne klesá. Výnimkou bola pandémia COVID-19 (rok 2020), kedy zamestnanci zdieľali viac digitálnych znalostí, kvôli práci z domova (nebolo možné zdieľať znalosti inými formami, napr. v kancelárii).






Zdroj: interné dokumenty organizácie

# Odporúčania

- Podpora tvorby znalostí cez socializáciu s ostatnými oddeleniami.
- Kolaborácia s ostatnými oddeleniami v organizácii.
- Predstavenie „systému zodpovedných tímov“.
- Unifikácia systémov znalostného managementu.
- Vylepšenie vyhľadávania znalostných článkov.
- Vytvorenie kategórií znalostných článkov.
- Zvýšenie povedomia o znalostnom managemente.
- Zavedenie pozície znalostného manažéra.
- Formalizovanie procesu životného cyklu znalostného článku.
- Povinné školenie na základy a princípy znalostného managementu.
- Získavanie spätnej väzby na znalostný management.
- Revízia súčasných znalostných článkov.

# Záver

---

-  Práca **naplnila svoje ciele** a zhodnotila znalostný management organizácie, a identifikovala súčasné slabé stránky.
-  Práca priniesla **12 návrhov na zlepšenie**, sústredených na oblasti **vytvárania, zdieľania, používania, a riadenia** znalostí.
-  Navrhované riešenia skúmaného problému budú **prezentované zamestnancom organizácie** k ich uváženiu.





# ĎAKUJEM ZA POZORNOST

LYSKA  
ŠKOLA  
EKONOMICKE  
A MANAŽMENTU

