

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

**Funkce knowledge managementu a přínos  
znalostních pracovníků ve společnosti  
Česká Lékárna Holding, a.s.**

**Diplomová práce**

**Bc. David KRÍŽEK**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, PhD.



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. David Křížek**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Funkce knowledge managementu a přínos znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s.**

Cíl: Cílem diplomové práce je diagnostikovat funkce knowledge managementu a praktický přínos znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s.

Rámcový obsah:

1. Význam knowledge managementu v praxi.
2. Učící se organizace a znalostní pracovník.
3. Možnosti praktického využití systémů, procesů a technologií knowledge managementu.
4. Knowledge management ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s.
5. Výzkumná šetření s cílem diagnostikovat míru úspěšné implementace knowledge managementu a zapojení znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s.
6. Návrhy pro zlepšení v rámci problematiky knowledge managementu, které byly zjištěny z výzkumných šetření.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. WEED-SCHERTZER, Beverly. *(Il)logical knowledge management: a guide to knowledge management in the 21st century*. Bingley, England: Emerald Publishing, 2020. 153 s. ISBN 978-1-83867-806-7.
2. HISLOP, Donald; BOSUA, Rachele; HELMS, Remko. *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Glasgow: Ball & Bain Ltd., 2018. 344 s. ISBN 978-0-19-252312-9.
3. JOHANNESSEN, Jon-Arild. *Knowledge management for leadership and communication: AI, innovation and the digital economy*. Bingley, England: Emerald Publishing, 2020. 161 s. ISBN 978-1-83982-045-8.
4. ERMINE, Jean-Louis. *Knowledge management: the creative loop*. London, England; Hoboken, New Jersey: ISTE: Wiley, 2018. 231 s. ISBN 978-1-78630-170-3.
5. SAULAIS, Pierre; ERMINE, Jean-Louis. *Knowledge management in innovative companies 1: understanding and deploying a KM plan within a learning organization*. London, England; Hoboken, New Jersey: ISTE: Wiley, 2019. 177 s. ISBN 978-1-78630-320-2.
6. JOHANNESSEN, Jon-Arild. *Knowledge management philosophy: communication as a strategic asset in knowledge management*. Bingley, England: Emerald Publishing, 2020. 160 s. ISBN 978-1-83909-637-2.
7. JOHANNESSEN, Jon-Arild. *Knowledge management as a strategic asset: an integrated, historical approach*. Bingley, England: Emerald Publishing, 2019. 96 s. ISBN 978-1-78769-662-4.
8. GARCIA-PEREZ, Alexeis; GHERISS, Farah; BEDFORD, Denise. *Designing and tracking knowledge management metrics*. Bingley, England: Emerald Publishing, 2020. 267 s. ISBN 978-1-78973-726-4.

Datum zadání diplomové práce: únor 2023

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2024

L. S.

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2023

**Bc. David Křížek**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2023

**Ing. Jana Pechová, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2023

**doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídl(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou prací využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 29.12. 2023



Děkuji Ing. Janě Pechové, PhD. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji celé své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Knowledge management a jeho teoretická východiska .....	10
1.1 Základní pojmy knowledge managementu .....	10
1.2 Znalost jako klíčové aktivum podniku.....	12
1.3 Členění znalostí .....	15
1.4 Předávání znalostí .....	17
2 Knowledge management jako nástroj učení v podniku.....	19
2.1 Organizace znalostí .....	20
2.2 Znalostní pracovník.....	21
2.3 Knowledge management strategie.....	26
2.4 Technologie v rámci knowledge managementu .....	27
2.5 Znalostní kapitál v organizaci.....	29
2.6 Výzvy při zavádění knowledge managementu .....	31
3 Metodika závěrečné práce.....	34
3.1 Design a metodika výzkumu .....	34
3.2 Příprava na rozhovory.....	36
3.3 Formulace otázek na rozhovor.....	37
3.4 Výběr respondentů na rozhovor .....	39
3.5 Vedení rozhovoru.....	39
4 Charakteristika podniku Česká Lékárna Holding, a.s. ....	41
4.1 Představení podniku .....	41
4.2 Knowledge management a znalostní pracovníci v podniku.....	43
5 Výzkumná šetření .....	45
5.1 Rozdělení respondentů .....	45
5.2 Výstupy výzkumných šetření.....	45
5.3 Analýza získaných informací.....	55
5.4 Srovnávací analýza.....	57
5.5 Návrhy na zlepšení ve vztahu k KM a znalostním pracovníkům .....	61
Závěr .....	63
Seznam literatury .....	65

Seznam obrázků a tabulek .....	70
Seznam příloh .....	72

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

CMS Content Management Systems

CRM Customer relationship management

ČLH Česká Lékárna Holding, a.s.

HR Human resources

KM Knowledge management

UI Umělá inteligence



## Úvod

V dnešním globalizovaném světě, se více než kdy dřív klade důraz na inovace, optimalizaci, digitalizaci a další aspekty businessu poskytující konkurenční výhodu. Knowledge management je koncept zkoumaný již více než dvě dekády. Práce s informacemi a znalostmi je v dnešní době klíčovou dovedností napříč průmyslovými odvětvími. Rychle se vyvíjející podnikatelský svět, zejména ve farmaceutickém odvětví, stále více zdůrazňuje význam účinných postupů knowledge managementu. V rámci tohoto konceptu je důležitou proměnou úloha znalostních pracovníků, která je mnohdy přehlížena, ačkoliv tito pracovníci jsou všudypřítomní. Tato práce byla zaměřena na podnik Česká Lékárna Holding, a.s., významný subjekt ve farmaceutickém průmyslu, který už dávno přesáhl hranice České i Slovenské republiky. Cílem této práce bylo proniknout do hlubin organizační struktury a získat validní data pro definování funkce knowledge managementu a přínosu znalostních pracovníků. Význam tohoto tématu spočívá v jeho potenciálu zlepšit efektivitu podniku, podpořit inovace a zvýšit konkurenční výhodu v odvětví, které je stejně dynamické jako kritické. Výzkumná část této práce provedená v ČLH nabízí nejen vhled do specifických mechanismů řízení znalostí ve velké korporaci, ale odhaluje také důležitost znalostních pracovníků.

Hlavním cílem této práce bylo diagnostikovat funkce KM a zhodnotit přínos znalostních pracovníků v rámci společnosti ČLH. Toto zkoumání bylo klíčové pro pochopení toho, jak podnik využívá svá intelektuální aktiva a zároveň poukazuje na nedostatky spojené s přenosem znalostí a informací uvnitř organizace. Za tímto účelem byla práce strukturována tak, aby první část seznámila čtenáře s teoretickými východisky KM. O tato východiska se dále opírá část praktická, která identifikuje role znalostních pracovníků, jejich význam pro podnik a také funkce knowledge managementu.

Motivací pro výběr tohoto tématu bylo stále rostoucí uznání strategického významu KM a znalostních pracovníků, které do budoucna bude muset adaptovat každý střední a větší podnik, který bude chtít získat nebo udržet jistou konkurenční výhodu. Farmaceutické odvětví, které se vyznačuje intenzivní konkurencí, rychlými inovacemi a přísnými regulačními požadavky, představuje v oblasti KM jedinečné výzvy a příležitosti.

Tato práce využívá metodický přístup, který se opírá o kvalitativní analýzu s empirickými daty získanými z řízených rozhovorů s pracovníky podniku ČLH. Respondenti byli vybráni tak, aby jejich poznatky poskytnuly komplexní pohled na fungování podniku, tedy jsou to respondenti z odlišných vrstev organizační struktury.

Závěrem lze říci, že tato práce si také klade za cíl pomoci ČLH s identifikací KM a odhalení důležitosti role znalostních pracovníků. Práce také ukazuje složitost KM ve velkém podniku a nabízí doporučení, která mohou ČLH posunout k větší inovativnosti a konkurenceschopnosti na globálním trhu.

# 1 Knowledge management a jeho teoretická východiska

Knowledge Management představuje strategický přístup k identifikaci, zachycování, vyhodnocování, získávání a sdílení znalostí v organizaci. Zahrnuje řadu postupů, které organizace používají k identifikaci a distribuci znalostí, dovedností a poznatků, jež umožňují zlepšit celkovou výkonnost. V době, kdy jsou znalosti považovány za hlavní aktivum, je schopnost řídit tento zdroj prvořadá. KM je věda s multidisciplinárním přístupem, jejíž cílem je zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím optimálního využití znalostí (Weed-Schertzer, 2020).

KM je více než technologie nebo systém; je to metodika, která kombinuje organizační kulturu, procesy a struktury, aby usnadnila volný tok znalostí. KM zahrnuje aspekty informačních technologií, organizačního učení, řízení lidských zdrojů, řízení kvality a strategického plánování (Omotayo, 2015).

V dnešním globalizovaném světě se práce se znalostmi a informacemi stala základním kamenem úspěchu organizace. Rychlá výměna informací na obrovské vzdálenosti, kterou usnadňuje internet, dala vzniknout znalostní ekonomice a přesunula důraz z finančního kapitálu na intelektuální aktiva. V důsledku toho se vyvinul KM; základní strategický nástroj v různých odvětvích, od tradičních průmyslových odvětví, se kterými je spojena výroba produktu až po podniky využívající špičkové technologie jako je vývoj softwarů, medicína atd. (Omotayo, 2015).

## 1.1 Základní pojmy knowledge managementu

V dnešním digitálním světě se setkáváme s pojmy jako jsou data, informace nebo znalosti. Tyto pojmy spolu souvisí, ale jsou odlišné. Pochopení jejich odlišných vlastností a vzájemných souvislostí je zásadní pro efektivní řízení moderní organizace. V této kapitole bude představen každý z těchto pojmů, tak aby čtenář pochopil rozdíly a dokázal dobře odlišit znalost, která bude klíčovým pojmem následujících kapitol.

### **Data: Objektivní fakta**

Data se skládají ze surových, nezpracovaných faktů a čísel. Jsou to izolované kusy informací, které samy o sobě nemají kontext ani význam. Například řada čísel nebo

znaků v tabulce jsou data. Je to nejzákladnější forma ze všech čtyř pojmů a je základní stavební kamen informací (Weed-Schertzer, 2020).

### **Informace: Data a jejich význam**

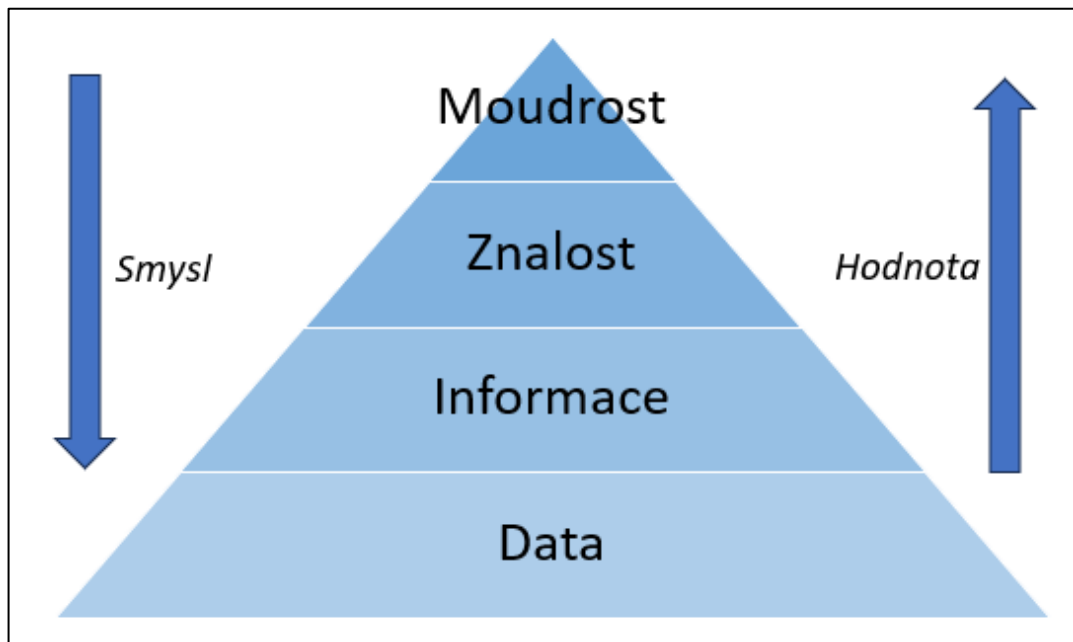
Informace vznikají, když jsou data zpracována, uspořádána a strukturována způsobem, který jim přiřazuje význam. Tím, že data uvedeme do kontextu, přeměníme tato surová fakta na něco komplexnějšího. Například stejná čísla v tabulce se stanou informací, když je rozpoznáme jako údaje o prodeji za určitý měsíc. Informace odpovídají na otázky "kdo", "co", "kde" a "kdy" (Marchegiani, 2022).

### **Znalosti: Využití informací v kontextu**

Znalosti posouvají informace o krok dál tím, že k nim přidávají porozumění, zkušenosti a interpretaci. Zahrnuje aplikaci informací způsobem, který umožňuje rozhodování, řešení problémů a vytváření nových myšlenek. Znalosti odpovídají na otázky "proč" a "jak". Je to moudrost nebo vhled, kterým jednotlivec nebo organizace disponují a který jim umožňuje činit informovaná rozhodnutí. (Ardito a spol., 2021).

### **Moudrost: Využití znalostí k porozumění**

Nahromaděné znalosti vedou k moudrosti, která pomáhá pochopit a aplikovat tyto vědomosti na nové situace nebo problémy. Moudrost pomáhá prakticky postupovat v dané situaci na základě etického úsudku vycházejícího ze systému přesvědčení jednotlivce nebo společnosti. Zároveň představuje vrchol tohoto kontinua, kde zkušenosti, morální hodnoty a hluboké porozumění vedou k používání znalostí v rámci všech procesů jednotlivce nebo v organizaci (Deepu, Ravi, 2021).



Zdroj: (Upraveno dle North, Kumta, 2017)

**Obr.1 DIKW Hierarchie**

Znalosti jsou velmi důležitá část, která nám pomáhá porozumět problémům. V knowledge managementu je nezbytné umět s nimi pracovat a správně je využívat. I kvůli tomu je narozdíl od dat nebo informací mnohem těžší s nimi pracovat a předávat je. Komplexnost znalostí si rozebereme v následujících kapitolách

## 1.2 Znalost jako klíčové aktivum podniku

Pojem znalost vždy poutal lidskou zvědavost a vedl k otázkám o její povaze, původu, šíření, přenosu a reprezentaci. Navzdory nesčetným přístupům vycházejícím z filozofie, humanitních věd, biologie, fyziky a dalších oborů neexistuje jednoznačná vědecká definice znalostí (Johannessen, 2020).

V organizaci nemusí být znalost přímo viditelná, ale lze ji vnímat prostřednictvím určitých stop, jako jsou informace, dokumenty, diskuse nebo jiné skupinové interakce. Tyto stopy se spojují s různými prvky v podniku (např. stroji, procesy, zkušenostmi) a představují je jako aktivní systémy. Pochopení těchto složitých systémů vyžaduje často interpretaci četných, roztříštěných a někdy nesouvislých stop (Ermine 2018).

Můžeme navrhnout dva vzájemně závislé způsoby vnímání systémů v organizaci, z nichž každý vede k jedinečnému přístupu ke strukturování znalostí.

1. **Vnímání systému znaků:** Tento pohled vnímá systém prostřednictvím zpráv a kódů, které sděluje.
2. **Obecné vnímání systému:** Tento přístup vychází z obecné systémové teorie a z prací Jeana-Louise Le Moigna a obecný systém je definován jako aktivní a stabilní objekt, který se vyvíjí v čase a v prostředí ve vztahu k nějakému účelu.

Porozumění znalostem v organizaci je komplexní a vícerozměrná výzva, kterou se experti zabývají poslední dekády. Složitost spočívá v dešifrování mnohotvárných stop znalostí a v uplatnění dvou odlišných, avšak vzájemně závislých vnímání systémů (Ermine 2018).

KM může přinést strategické výsledky týkající se ziskovosti, konkurenceschopnosti a zvýšení kapacit. Je zásadní pro přežití organizace a pro udržení konkurenční síly. A co je ještě důležitější, organizace, které efektivně řídí a předávají znalosti, bývají inovativnější a dosahují obecně lepších výsledků. KM funguje jako rámec pro navrhování organizační strategie, struktury a procesů s cílem maximalizovat hodnotu vytvářenou pro zákazníky. Vyžaduje schopnost udržet, rozvíjet, organizovat a využívat schopnosti zaměstnanců (Omotayo, 2015).

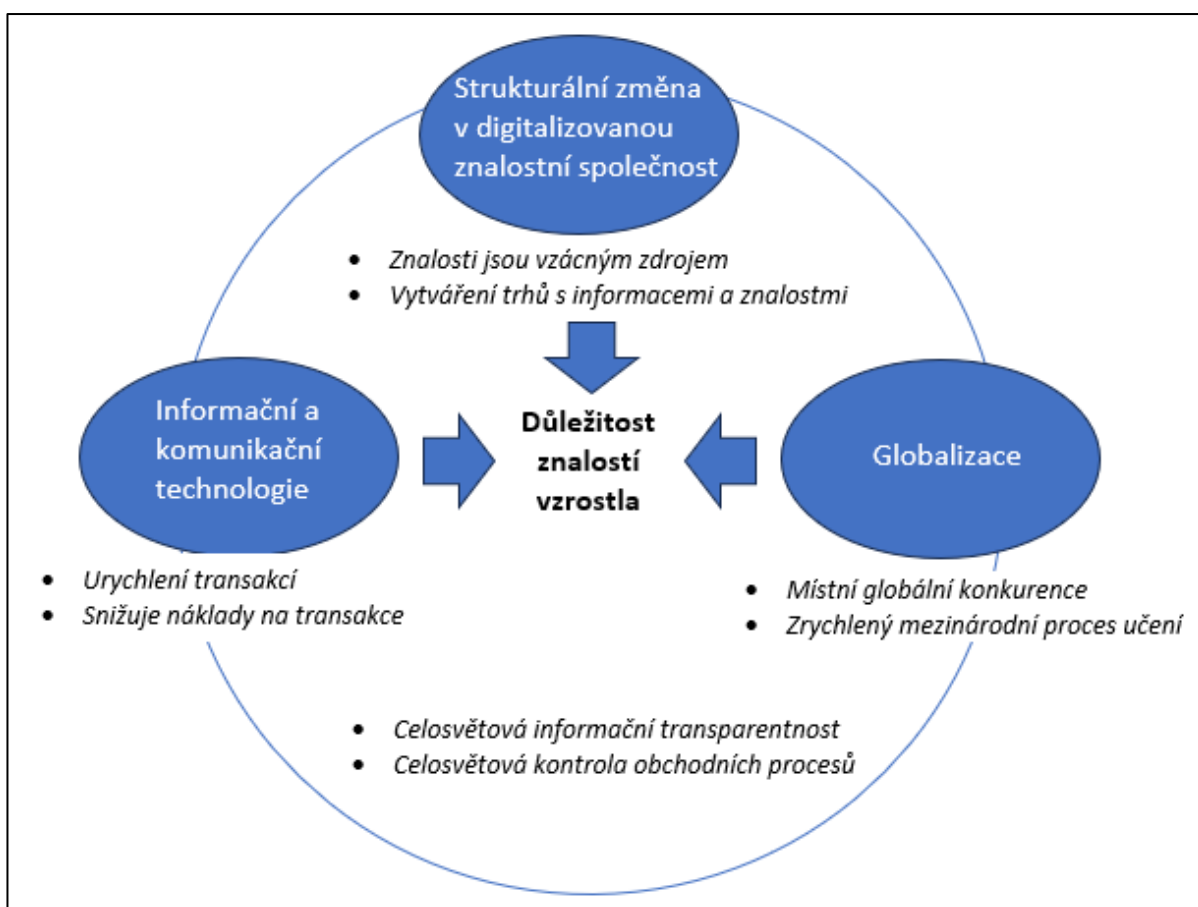
Klaus North a Gita Kumta se ve své knize „*Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*“ zabývali různými odvětvími knowledge managementu, a kniha je jakýmsi návodem k implementování knowledge managementu v organizaci. V knize se uvádí, že: „Rostoucí význam znalostí jako zdroje lze vysledovat ve třech nezávislých hnacích silách.“ (North, Kumta, 2018).

**Strukturální změna:** Přesun z pracovních-kapitálových aktivit k informačně-znalostním aktivitám má za následek, že podniky obchodují s informacemi a znalostmi anebo nabízí produkt/servis, který je založený právě na předávání nebo práci se znalostmi. Tato strukturální změna znamená transformaci forem organizací a transakcí prováděných uvnitř nebo mezi organizacemi (North, Kumta, 2018).

**Globalizace:** Globalizace je hnacím motorem mnoha změn ve světě, jinak tomu není ani v kontextu knowledge managementu. Země, které známe pro své industriální kořeny se mění v národy, jejichž další vývoj se opírá o učící procesy a

práci se znalostmi. Důraz na tyto aspekty se pak odráží například v postupné digitalizaci, automatizaci a robotizaci napříč odvětvími (North, Kumta, 2018).

**Informace a komunikační technologie:** tento segment zahrnuje práci s „big data“ a možnosti propojení a interakce za velmi nízké transakční poplatky. Komunikace mezi podniky, transparentnost a dostupnost informací přispívá k celosvětovému rozvoji ve všech oblastech, a to jak pro podniky, tak i pro jednotlivce. Výsledkem jsou mimo jiné stále se rozvíjející inovace, které pomáhají ke strukturálním změnám v globálním měřítku (North, Kumta, 2018).



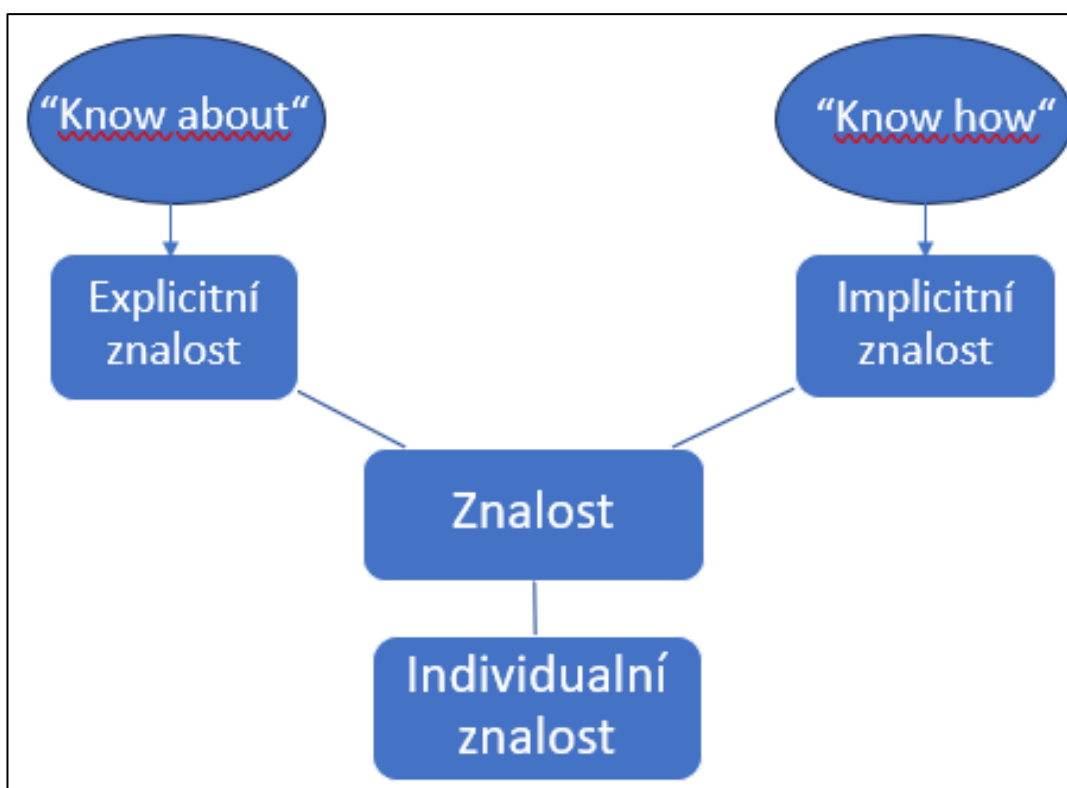
Zdroj: (Upraveno dle North, Kumta, 2018)

**Obr.2 Tři hnací síly zvyšující důležitost znalostí jako faktoru konkurenceschopnosti**

### 1.3 Členění znalostí

Znalosti, stejně jako informace, jsou vytvářeny, uchovávány a předávány v průběhu času. Ačkoliv se to na první pohled nemusí zdát, správně naložit se získanou znalostí není jednoduché. Předat nebo uchovat znalost tak, aby byla ve správné formě a zároveň pochopitelná pro druhou stranu je mnohdy velkou překážkou.

Od jaktěživa fascinuje lidstvo otázka „Co je to vědění?“; odkud pochází, jak se šíří a jak ho můžeme uchovávat. Přístupy k vědění a znalostem jsou rozmanité a tato rozmanitost vychází z různorodosti oborů, které se tímto tématem zabývají. Například jiný pohled na znalosti má filozofie a fyzika (Ermine, 2018).



Zdroj: (Upraveno dle Yusof. Wseyw, 2018)

**Obr. 3** Vztah mezi „know about“ a „know how“ vzhledem k znalostem

Znalosti v organizaci nejsou tak viditelné jako na jiných místech, ačkoliv s nimi zaměstnanci pracují každý den. Znalosti v podniku můžeme pozorovat prostřednictvím určitých stop, jako jsou dokumenty, diskuse nebo meetingy. Tyto stopy se dále sdružují v určité jednotky, které ve podniku můžeme označit jako procesy, systémy nebo i oddělení. Tyto jednotky obecně sdružují znalosti ohledně oblasti/tématu, kterému se věnují. Například v HR oddělení můžeme nalézt systémy



speciálně navržené pro personalisty a v těchto systémech informace tykající se jednotlivých zaměstnanců (Ermine, 2018).

Je tedy zřejmé, že znalosti mohou být kodifikované a do určité míry je možné je explicitně vyjádřit. V následujících podkapitolách si představíme, jak tyto znalosti můžeme dále rozlišovat (Hislop, Bosua, Helms, 2018).

**Tiché znalosti:** „Mnoho z toho, co lidé vědí, nemohou říci. A mnoho z toho, co dělají, nedokážou popsat. Jak například víme, jak jezdit na kole, když nedokážeme vysvětlit, jak to děláme (Collins, 2010)?“ Tiché (anglicky „Tacit“) znalosti jsou osobní, specifické a často jsou chápány podvědomě. Jsou zakotveny v individuální zkušenosti a zahrnují nehmotné faktory, jako jsou osobní přesvědčení, hodnoty, vhledy a intuice. Protože tiché znalosti jsou hluboce zakořeněny v jednání a vycházejí ze zkušeností, je mnohdy těžké je správně formulovat a komunikovat s okolím. Jedná se o znalosti, které zaměstnanci získají nebo získali mnohdy až na pracovišti. Na rozdíl od explicitních znalostí se těžko přepisují a prezentují (Flach, 2023).

**Explicitní znalosti:** Pro explicitní znalosti je typické, že je lze snadno zdokumentovat a interpretovat. Obvykle se s explicitními znalostmi můžeme setkat ve školách a školních učebnicích. Tento typ znalostí tedy můžeme vytvořit, zapsat a přenášet mezi jednotlivými skupinami a jejich následné předání je zřetelné a poměrně snadno uchopitelné (Masduki, 2019).

Explicitní znalosti jsou nejzákladnější formou znalostí a snadno se předávají. Když jsou data zpracována, uspořádána a strukturována, výsledkem jsou explicitní znalosti. Finální podoba takových znalostí je ve formě dokumentů. Typickým příkladem může být například textový manuál (Flach, 2023).

**Implicitní znalosti:** Implicitní znalost lze chápat jako intuitivní znalost, která je přístupná prostřednictvím automatického zpracování, může být použita při výkonu, ale nemůže být uvedena do povědomí nebo formulována, tedy není explicitní znalostí (Roehr-Brackin, 2023).

Jedná se o jakousi praktickou aplikaci explicitních znalostí. Implicitní znalosti se vyskytují ve všech částech podniku. Například zeptáme-li se člena týmu, na úkol, který má provést, vyvolá to konverzaci o různých možnostech provedení úkolu a

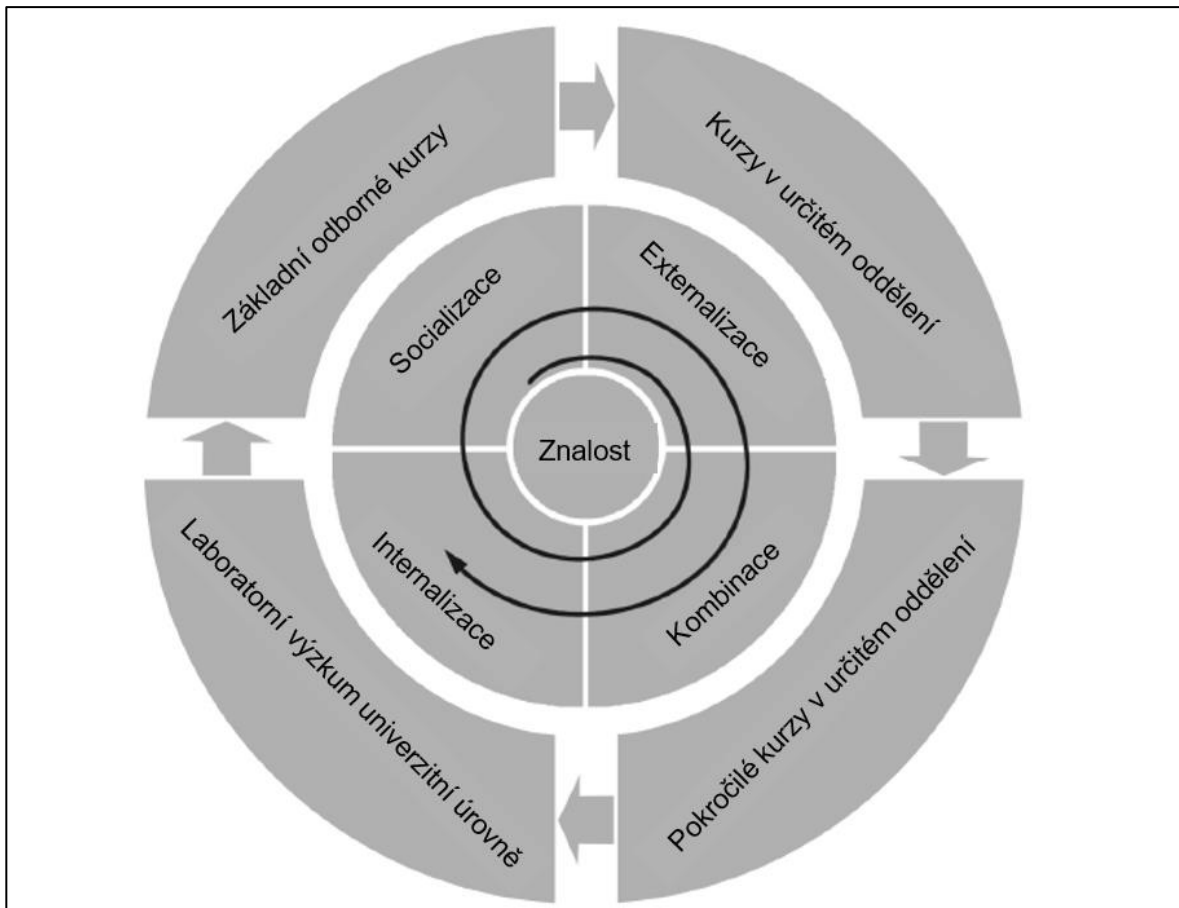
různých výsledcích, což vede k promyšlenému procesu určení nejlepšího postupu, kde jsou uplatňovány různé implicitní znalosti (Flach, 2023).

#### 1.4 Předávání znalostí

Je zřejmé, že velká část znalostí každého jedince je obsažena právě v kategorii tichých znalostí. Nyní již víme, že předání tichých znalostí je mnohem složitější než u explicitních. Vcelku logicky tedy vyvstává otázka; jak můžeme předat tichou znalost? Touto problematikou se zabývali Ikujiro Nonaka a Ichiro Yamaguchi a koncem 20. století přišli s SECI modelem, který vysvětluje tvorbu znalostí a jak je možné předávat znalosti v organizaci.

Důležitým výsledkem jejich práce je porozumění, jak přeměnit tichou znalost v explicitní. Skrze takzvanou socializaci je možné pracovat s tichými znalostmi a uplatňovat je v praxi. Využitím této znalosti se vytváří určitá hodnota a chápání takové znalosti je srozumitelnější. Podle vědce Ikujiro Nonaky dochází k vytváření a využívání znalostí v organizaci prostřednictvím interakce mezi tichými a explicitními znalostmi, což je proces známý jako transformace znalostí (Songkram, Chootongchai, 2020).

Tato transformace zahrnuje čtyři různé procesy, které společně tvoří spirálový model znalostí SECI. První proces, **socializace**, zahrnuje šíření tichých znalostí z jednoho jedince na druhého prostřednictvím pozorování a učení. Další, **externalizace**, se týká přeměny tichých znalostí na explicitní znalosti, které se obvykle dosahuje metodami, jako je dialog nebo kolektivní myšlení, které umožňují členům týmu vyjádřit to, co je jinak obtížné sdělit. **Kombinace**, třetí proces, představuje přechod od izolovaných explicitních znalostí do systematictější podoby, což umožňuje vytvářet a aplikovat nové znalosti pro řešení nových výzev. A konečně **internalizace** je proces přeměny explicitních znalostí zpět na tiché znalosti, který usnadňuje jednotlivci vstřebat a integrovat znalosti v rámci organizace (Xiaopeng, Yanmin, 2020).



Zdroj: (Xiaopeng, Yanmin, 2020)

**Obr. 4 Spirálový model znalostí SECI**

Podle modelu SECI tyto čtyři procesy umožňují spirálovitý rozvoj znalostí v rámci komunity nebo organizace a podporují neustálé vytváření a uplatňování nových znalostí a porozumění. Uplatnění tohoto modelu učení nalezneme nejen v organizacích, ale také ve školách.

## **2 Knowledge management jako nástroj učení v podniku**

V dnešním dynamickém a konkurenčním globálním prostředí se řízení a využívání znalostí v organizacích stalo nezbytným předpokladem trvalého úspěchu a inovací. Knowledge management který byl dříve považován za pouhé obchodní heslo, se stalo sofistikovanou disciplínou, která hraje klíčovou roli v různých aspektech činností organizací. Tato kapitola se zabývá konceptem KM jako důležitého nástroje učení organizace. Bude zde objasněn náhled na organizaci znalostí, pojem znalostní pracovník a jeho přínos pro podnik a v neposlední řadě také strategie a technologie se kterými se v rámci KM můžeme setkat. Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře s koncepty a systémy, které se prakticky využívají v rámci implementace knowledge managementu.

### **Význam knowledge managementu v podniku**

V dnešním globalizovaném světě je knowledge management klíčovým strategickým aktivem. Zahrnuje systematické nakládání s explicitními a tichými znalostmi v rámci organizace s cílem urychlit/zlepšit inovace, efektivitu a přizpůsobivost. Knowledge management přispívá nejen k informovanému rozhodování, ale pomáhá také zachovávat organizační znalosti, zlepšovat řešení problémů a podporovat spolupráci. Navzdory jeho zjevným přínosům vyžaduje úspěšná implementace pečlivé sladění s organizační kulturou, technologiemi a obchodní strategií společnosti.

Knowledge management je v moderních organizacích již dlouho považován za důležitou součást fungování podniku. Význam znalostního kapitálu přesahuje pouhé shromažďování dat. Byly zkoumány různé přístupy k fungování knowledge managementu, například zaměření na řešení informačních technologií, jako je správa elektronických dokumentů, data mining, big data a intranetové vyhledávače. Dalším přístupem jsou kooperativní vztahy, které kladou důraz na spolupráci a rozvíjení komunikačních toků. Lze říci, že řízení znalostního kapitálu, zejména hmatatelné reprezentace tichých znalostí, má pro moderní organizace zásadní význam a je třeba jim věnovat pozornost (Saulais, Ermine, 2020)

## 2.1 Organizace znalostí

Organizace znalostí je ve své podstatě studium toho, jak jsou informace kategorizovány, strukturovány a zpřístupňovány. Ať už se jedná o katalogové systémy knihoven, digitální databáze nebo vzdělávací programy, pojem organizace znalostí reprezentuje shromažďování znalostí způsobem, který je uživatelsky přívětivý a efektivní. Systémy organizace znalostí nabízejí mnohostranný pohled na to, jak lze znalosti shromažďovat, strukturovat a zpřístupňovat.

Organizace znalostí má prastaré kořeny, které sahají až k mnemotechnickým technikám používaným učením ve středověku. S nástupem tisku a digitálních technologií se organizace znalostí vyvinula v sofistikovanou praxi, která zahrnuje různé obory, včetně knihovnictví, informačních technologií a akademické sféry (Gnoli, 2020).

Organizace znalostí stojí na pomezí informací, technologií a lidského porozumění. Je to klíčový proces, který umožňuje jednotlivcům a organizacím snadno a přesně se orientovat ve složitém světě informací. S tím, jak se svět vyvíjí, se budou vyvíjet i metodiky a technologie organizace znalostí, což upevní její roli jako důležité součásti moderního života. Budoucnost tohoto tématu bude pravděpodobně zahrnovat pokroky v oblasti umělé inteligence, strojového učení a sémantických technologií. Klíčovým bodem ale zůstává integrace různých zdrojů dat při zachování kvality a přesnosti (Gnoli, 2020).

Vzájemné propojení mezi knowledge managementem, strukturováním znalostního prostředí a ovlivňováním organizačního učení je strategickou cestou, která podporuje růst podniku. Sladění KM s organizačním učením nejen podporuje efektivitu, ale také zvyšuje schopnosti organizace. Pozornost věnovaná kvalitě obsahu, ověřování, komunikaci a technologiím jsou klíčovými prvky pro dosažení úspěšné integrace KM a organizace znalostí. Tento přístup tvoří důležitou složku při zvyšování celkové schopnosti podniku, což vede k lepší efektivitě, zvýšení kapacity a zlepšení schopností, a je tak nezbytný pro moderní organizace usilující o prosperitu v konkurenčním prostředí (Weed-Schertzer, 2020).

## **2.2 Znalostní pracovník**

Znalostní pracovníci stojí v čele moderní informační ekonomiky a představují klíčovou součást dnešních organizací. Na rozdíl od tradičních pracovníků, kteří se zabývají především fyzickou prací a manuálními dovednostmi, se znalostní pracovníci specializují na práci s informacemi, jejich manipulaci a používání. Jejich odborné znalosti často pokrývají různé oblasti, včetně technologií, financí, zdravotnictví, vzdělávání atd. S nástupem digitálního věku se jejich význam ještě zvýšil, protože znalosti samotné se staly klíčovým aktivem a konkurenční výhodou. (Shujahat a spol., 2019).

Znalostní pracovníci jsou dnes klíčovými hráči v moderní ekonomice. Peter Drucker si jako první všiml, že jejich nástup znamená přechod od manuální práce k práci založené na znalostech (Drucker, 1967). Tito lidé aplikují svoje teoretické a analytické znalosti, které získaly buď formálním vzděláním nebo praktickými zkušenostmi, k tvorbě hodnoty podniku vztahující se k danému produktu nebo službě. Proto pro každý podnik, který doufá, že bude v jednadvacátém století prosperovat, je nezbytné, aby pochopil a rozlišil tyto znalostní pracovníky (Ricard, 2020).

### **2.2.1 Charakteristika znalostních pracovníků**

Hlavní charakteristikou je jejich práce s myšlenkami a informacemi namísto hmotných přístrojů a nářadí. Jejich znalosti a mentální schopnosti jsou jejich silnou stránkou. Jsou to řešitelé problémů, inovátoři a myslitelé. Jejich hlavní přínos je na rozdíl od tradičních pracovníků často tvůrčí a zahrnuje určitou dávku rozhodování a dobrého analytického myšlení. Jsou to celoživotní studenti, kteří jsou v nejlepším případě vedeni vlastním zájmem získávat nové dovednosti pro svou práci (Latham, 2021).

Dnešní znalostní pracovníci, potažmo profesionálové v oblasti KM, musí změnit strukturu mnoha činností a způsob řízení, tak aby byl KM úspěšně implementován. Zároveň jejich projekty musí být v rámci předem stanoveného rozpočtu, musí dodržet určité termíny, a hlavně musí poskytnout adekvátní hodnotu za utracené peníze. Zaměřením na sdílení znalostí skrze internetové aplikace a virtuální přístup k datům se znalostní pracovníci stávají hnací silou společné implementace KM. Vzhledem k vysokému riziku neúspěchu při implementaci KM však musí mít nová

generace znalostních pracovníků, která je zapotřebí k vedení takových týmů, mnoho dovedností. Tyto dovednosti zahrnují znalosti v různých oblastech businessu, jako jsou obchodních, technologické, týmové, komunikační anebo i vůdčí schopnosti. Jak totiž už víme, KM zasahuje do všech struktur organizace a je třeba aby všechny tyto části přijaly hodnoty tohoto řízení a spolupracovaly (Goncalves, 2012).

### **2.2.2 Úloha znalostních pracovníků v organizacích**

Znalostní pracovníci mají velký vliv na výkonnost a růst podniků. Hrají klíčovou roli při podpoře inovací, protože kombinují inovativní koncepty s osvědčenými metodami, které vytvářejí výhody oproti konkurenci. V rámci své funkce vyhodnocují údaje a uplatňují svůj úsudek při určování strategického směru. Působí také jako nositelé změn, prosazují a zavádějí do praxe nové postupy a metody, které podporují cíle podniku (Nazafati, 2021)).

V moderní organizaci mají znalostní pracovníci zásadní význam. Jejich působení je možné pozorovat naskrz celou organizační strukturou. Uvedeme si proto několik klíčových úloh.

**Podpora kreativity a inovací:** Znalostní pracovníci stojí často v čele organizačních inovací. Jejich schopnost chápat složité myšlenky v hlubší rovině jim umožňuje vytvářet nové koncepty, řešení, postupy metodiky nebo i produkty. Díky „think out of the box“ přístupu a s využitím svých odborných znalostí a analytických schopností dokáží odhalit mezery a možnosti ke zlepšení a zefektivnění různých procesů v podniku (MasterClass, 2022).

**Rozhodování a vytváření strategie:** Znalostní pracovníci mohou hrát významnou roli v procesu rozhodování. Strategické plánování do značné míry závisí na jejich schopnosti vyhodnocovat data, trendy a poznatky o trhu. Jejich dobře informované názory řídí směr organizace a zaručují, že rozhodnutí jsou podložena komplexním pochopením vnitřního i vnějšího podnikatelského prostředí (MasterClass, 2022).

**Činitelé změn v rámci organizační transformace:** Znalostní pracovníci kromě svého přímého přínosu často působí v podniku jako vlajkové lodě změn. Mohou hrát klíčovou roli při urychlování organizační transformace, protože se obvykle lépe přizpůsobují novým postupům a technologiím. Můžou tedy pomoci se zaváděním nového interního systému, nebo pomoci při celkové transformaci podniku v rámci

digitalizace nebo třeba při přechodu na nové ekologičtější technologie (Nazafati, 2021).



Zdroj: (Upraveno dle Martić, 2020)

**Obr. 5** Spirálový model znalostí SECI

### 2.2.3 Znalostní pracovníci a Knowledge Management

Úzký vztah mezi znalostními pracovníky a knowledge managementem asi není třeba dlouze rozebírat, protože vzhledem k předchozím kapitolám je důležitost a provázanost těchto dvou aspektů zcela zřejmá. Efektivní metody a postupy KM nejen podporují znalostní pracovníky, ale také přispívají k plnému využití jejich potenciálu. V následujících odstavcích bude představeno několik příkladů vysvětlujících důležitost vzájemné symbiózy znalostních pracovníků a konceptu KM.

**Zlepšování systémů KM:** Znalostní pracovníci hrají významnou roli při vytváření a zlepšování systémů KM. Jejich významné příspěvky pomáhají zvyšovat efektivitu a uživatelskou přívětivost těchto systémů. Svými nápady a zpětnou vazbou zaručují,



že systémy KM jsou v souladu s aktuálními požadavky a postupy organizace a jsou efektivní a srozumitelné pro jejich uživatele (Sahibzada a spol., 2022).

**Sdílení a šíření znalostí:** Jak bylo vysvětleno dříve, sdílení a šíření znalostí je klíčovou součástí KM. V tomto procesu mají zásadní význam znalostní pracovníci, protože často slouží jako hlavní zdroje informací v oblasti své specializace. Využitím organizovaných technik KM, včetně interních platforem pro sdílení informací, mohou své znalosti sdílet v rámci celého podniku. Tím se podporuje větší informovanost a spolupráce zaměstnanců napříč organizační strukturou (Lakshman a spol., 2022).

**Posílení postavení znalostních pracovníků prostřednictvím KM:** Naopak systémy KM hrají důležitou roli také při posilování postavení znalostních pracovníků. Znalostní pracovníci potřebují prostředí, které podporuje spolupráci, kreativitu a výměnu znalostí. Podniky by tedy měly poskytnout systémy a platformy, které jednotlivcům umožňují rychlý přístup k materiálům, a organizačním databázím. To zákonitě vede ke zlepšení jejich výkonnosti. Znalostní pracovníci se tedy mohou stát mnohem produktivnějšími a efektivnějšími, pokud mají přístup k nástrojům a informacím, které potřebují, prostřednictvím dobrých a efektivních systémů a postupů v rámci KM (Sahibzada a spol., 2022).

#### 2.2.4 Výzvy, kterým čelí znalostní pracovníci

Přestože znalostní pracovníci hrají v moderních podnicích zásadní roli, potýkají se často také s řadou problémů, které mohou ovlivnit jejich efektivitu a výkonnost, toto jsou ty nejčastější:

**Informační přetížení:** Obrovské množství informací, které mají znalostní pracovníci k dispozici, je jedním z jejich největších problémů. Může být obtížné a časově náročné probrat se obrovským množstvím dat s cílem najít relevantní, přesné a užitečné informace (Todericiu, 2018).

**Vyvážení sdílení znalostí a pracovní zátěže:** Znalostní pracovníci se často snaží najít rovnováhu mezi svými hlavními povinnostmi a požadavky, které jsou na ně kladeny, aby předávali své znalosti a dovednosti ostatním. Může být náročné najít si v nabitém pracovním rozvrhu čas na dokumentování a sdílení znalostí. Právě při kombinaci více činností a velké zátěže pak může dojít i k vyhoření (Muzam, 2023).

**Interní překážky:** V mnoha organizacích mohou toku informací bránit interní překážky jako například zastaralé informace, pomalé a neefektivní systémy. Pro znalostní pracovníky může být obtížné získávat informace ze zdrojů mimo vlastní tým nebo oddělení, což může bránit jejich schopnosti efektivně využívat organizační znalosti a práci s informacemi (Todericiu, 2018).

### **2.2.5 Budoucí trendy ovlivňující znalostní pracovníky**

Prostředí, v němž se znalostní pracovníci pohybují, se neustále mění v důsledku nového vývoje technologií a rostoucích trendů. Podniky si musí být těchto zákonitostí vědomy a snažit se tyto trendy zachytit a aplikovat v organizaci. Zvládnutí a implementace nových trendů je základním předpokladem růstu společnosti. Aktuální trendy budou představeny v následujících odstavcích:

**Vliv umělé inteligence a automatizace:** Řada prací, které znalostní pracovníci v minulosti vykonávali, se stává čím dál tím více automatizovanou. Přestože jsou běžné práce stále více automatizovány, lidé se stále musí naučit řídit nové systémy. Revoluční je zřejmě příchod umělé inteligence, která dokáže mnohé aspekty vyhodnocovat zcela sama. Osvojení si takovéto technologie může pomoci znalostním pracovníkům i celému podniku na mnoha úrovních (Holford, 2019).

**Práce z domova:** Zaměstnanci včetně znalostních pracovníků čelili možnostem i výzvám v důsledku epidemie COVID-19. Tou asi největší změnou napříč odvětvími je práce z domova. Epidemie ukázala, že jde většina práce zvládnout i z pohodlí domova a práce z domova je nyní velice častým zaměstnaneckým benefitem. Přestože poskytuje flexibilitu, vyžaduje také přizpůsobení se novým formám spolupráce a výměny informací (Ipsen, 2021).

**Průběžné vzdělávání a rozvoj dovedností:** Průběžnému vzdělávání a rozvoji dovedností bude na pracovišti budoucnosti pravděpodobně věnována větší pozornost. Nástupy nových technologií a trendů jsou všudypřítomné a nezastavitelné. Znalostní pracovníci se musí celoživotně vzdělávat, aby si udrželi relevanci a aktuálnost svých schopností (Van Laar, 2019).

Znalostní pracovníci se stávají rozhodujícími hybateli inovací a strategického rozhodování, kteří významně přispívají ke konkurenční výhodě organizace. Slouží

jako zásobárna odborných znalostí, kreativity a dovedností pro řešení problémů, jsou hnací silou inovací a pomáhají podniku růst. Jejich součinnost se systémy knowledge managementu dále podtrhuje jejich význam a odhaluje důležitost vzájemného vztahu. Podniky by se tedy měly snažit eliminovat překážky, které brání znalostním pracovníkům k výkonu jejich práce. Zároveň je potřeba vytvořit vhodné prostředí a podporovat je v rámci nových trendů a technologií, protože implementace nejnovějších technologií je nesmírně důležitým aspektem každého podniku. Organizace, kterým se podaří takové prostředí vytvořit, optimalizuje schopnosti svých znalostních pracovníků, a také připraví půdu pro trvalý růst podniku.

### **2.3 Knowledge management strategie**

Implementovat knowledge management, který je vysoce funkční a pomáhá podniku růst, je složitý proces, který vyžaduje promyšlenou a realizovatelnou strategii. Důležité je, aby strategie formulovala, jak budou znalostní aktiva využívána jak pro organizační vzdělávání, tak pro každodenní provoz, a nabídnout plán pro činnosti, jako je školení nových zaměstnanců a průběžné vzdělávání stávajících zaměstnanců (Weed-Schertzer, 2020).

Vytvoření úspěšné znalostní strategie zahrnuje několik klíčových kroků. Prvním z nich je návrh modelu znalostního prostředí. To vyžaduje, aby organizace vytvořila seznam, v němž nastíní své potřeby pro správnou implementaci KM a definuje co existuje a chybí z hlediska podnikových informací. V této fázi je třeba zásadně rozlišovat mezi veřejným a interním obsahem, protože pro každý z těchto typů preferuje jinou technologii, která bude použita pro ukládání a distribuci (Weed-Schertzer, 2020).

Další krok se zaměřuje na shromažďování obsahu. Zde se zavádějí automatizované i manuální metody, které často vyžadují specializované role vybavené investigativními schopnostmi. Tito sběrači obsahu fungují jako detektivové, kteří znají uspořádání podniku a jsou zblhlí ve vyhledávání aktuálních informací. Jakmile je obsah shromážděn, následuje krok uložení těchto informací. Činnosti spojené s ukládáním kategorizují obsah do veřejných nebo interních úložišť, z nichž každé musí mít specifické označení podle zamýšleného použití (Weed-Schertzer, 2020).

To vede ke čtvrtému kroku; klasifikaci obsahu. Jedná se o jakési podrobnější utřídění informací. Pokud se v této fázi objeví nejasnosti, je třeba vrátit se k první fázi a postupovat tak aby všechny byly všechny neshody eliminovány. (Weed-Schertzer, 2020).

Poslední krok se týká distribuce znalostí. Distribuce zahrnuje přesun zpracovaných znalostních aktiv z centralizovaného úložiště k příslušným příjemcům v rámci organizace. Účinnost této distribuce závisí na možnostech organizace a jejích metodách, které je třeba ve strategii jasně nastínit. Je třeba zvolit správnou formu distribuce těchto znalostí, protože pokud nejsme schopni tyto znalosti předat, jsou nám všechny předchozí kroky k ničemu (Weed-Schertzer, 2020).

## 2.4 Technologie v rámci knowledge managementu

Vývoj technologií způsobil revoluci ve způsobu, jakým organizace spravují znalosti. Doby, kdy se informace ukládaly do fyzických šanonů a složek, jsou pryč. Dnes hrají technologie zásadní roli při efektivním ukládání, vyhledávání, sdílení a správě znalostí. V této části se budeme zabývat různými technologiemi používanými v systémech knowledge managementu.

**Databáze:** Databáze jsou již mnoho let průmyslovým standardem pro ukládání dat. Jsou vysoce efektivní pro ukládání a načítání dat, přičemž indexování usnadňuje rychlý přístup k datům. Zatímco databáze jsou ideální například pro transakční systémy, nemusí být vhodné pro analýzu trendů nebo agregovaných dat v čase. Lepší variantou pro takové úkony jsou datové sklady, které nabízejí komplexnější pohled na data z různých systémů a umožňují rychlejší a složitější příkazy pro analýzu trendů (SimpliLearn, 2023).

**Datové sklady:** Datový sklad je specializovaný systém, který sdružuje data z různých zdrojů za účelem analýzy a reportování. Na rozdíl od tradičních databází, které jsou optimalizovány pro transakční operace, jsou datové sklady navrženy tak, aby usnadňovaly komplexní řešení. Dokáží reportovat podklady pro management, aby mohl přijímat informované podnikové plány a rozhodnutí (SimpliLearn, 2023).

V kontextu KM hrají databáze i datové sklady významnou roli a využívají se k různým účelům. Databáze často slouží jako úložiště explicitních znalostí, zdokumentovaných faktů, čísel a postupů, které lze snadno ukládat a vyhledávat. K těmto explicitním informacím mají přístup znalostní pracovníci, kteří tak mohou činit

informovaná rozhodnutí v rámci své každodenní činnosti. Datové sklady přesahují roli pouhého úložiště dat, tím že agregují data z mnoha systémů a transformují surová data a informace na znalosti. Ty mají zásadní význam pro strategické plánování nebo odhadování trendů.

**Content Management Systems:** CMS je aplikace používaná ke správě materiálů, která umožňuje mnoha editorům/zaměstnancům vytvářet, aktualizovat a zveřejňovat informace. Výhodou tohoto systému je, že do obsahu může přispívat, plánovat jeho zveřejnění nebo jej spravovat několik lidí najednou. CMS může být také přístupný z libovolného místa neomezenému počtu uživatelů. Tyto systému umožňují organizacím efektivně spravovat digitální obsah. Díky mnoha funkcím, pomáhá efektivně spravovat explicitní znalosti, jako jsou dokumenty, zprávy a výukové materiály (Qureshi a spol., 2023).

**Intranet a extranet:** Intranet je uzavřená nebo omezená síť, kterou používají pouze zaměstnanci společnosti, která ji vlastní. Používá stejné druhy spojení, směrovačů a protokolů jako veřejný intranet, ale je přístupná pouze v rámci společnosti. Extranet je rozšířením intranetu. Je to ta část intranetu, kterou mohou používat i externí osoby. Prostřednictvím extranetu může společnost zpřístupnit externím stranám část svého intranetu. Intranety i extranety se uplatňují ve velkých i středních organizacích jako komunikační nástroj uvnitř i vně organizace. V rámci knowledge managementu je to skvělý nástroj k distribuci informací a znalostí. Pro zaměstnance poskytuje skvělou oporu při řešení problému nebo edukaci, zatímco pro zákazníky nebo partnery může poskytovat důležité informace o společnosti nebo službě/produktu (Sadiku, Akujuobi, 2022).

**Systémy pro podporu rozhodování:** Jedná se o interaktivní systémy, které mají manažerům pomoci sestavit užitečné informace ze surových dat, dokumentů a znalostí a poté identifikovat a řešit problémy a přijímat rozhodnutí. Systémy pro podporu rozhodování se hojně využívají v odvětvích, jako je zdravotnictví, zemědělství a marketing. Tyto systémy pracují s mnoha informacemi a daty uložené v rámci organizace. Zároveň mohou urychlit proces a umožnit pracovníkům dokončit více činností tím, že zkrátí dobu potřebnou k učinění zásadních rozhodnutí. Tím, že systém poskytuje ke každému rozhodnutí prognózy nebo údaje, pomáhá také odborníkům vyhnout se chybám a nežádoucím výsledkům, a tím zlepšuje pracovní postupy (InDeed, 2023).

**Umělá inteligence:** Umělá inteligence se stále více prosazuje při automatizaci, kategorizaci nebo analýzy dat. Je užitečná zejména při analýze chování spotřebitelů, předpovídání trendů, nebo při automatizované obsluze zákazníků.

Jedním z mnoha možných využití UI je například v CRM systémech, které jsou důležitou studnicí informací o zákaznících, a tedy i nedílnou součástí knowledge managementu. Obrovské množství dat zákazníků je možné prostřednictvím UI filtrovat a analyzovat. Díky tomu je možné snáze ukládat a filtrovat důležitá data a stejně snadno je poté mohou zaměstnanci využít k získání potřebných informací (Chatterjee a spol. 2020).

Technologie sice přináší větší efektivitu, ale také určité výzvy. V době, kdy veškeré informace a data jsou uloženy v rámci softwaru je velkou hrozbou především zabezpečení dat. Možný únik dat nebo útoky hackerů mohou mít za následek velké a nevratné škody. Další možnou hrozbou či omezením je zahlcení daty a informacemi, které pak mohou přinášet více škody než užitku. Organizace proto musí pečlivě vybírat a přizpůsobovat svůj technologický balík tak, aby odpovídal jejich specifickým potřebám. Oblast technologií pro knowledge management je široká. Se správnou kombinací technologií mohou organizace nejen efektivněji spravovat svá stávající znalostní aktiva, ale také využívat nové formy znalostí, které znamenají velkou konkurenční výhodu.

## **2.5 Znalostní kapitál v organizaci**

Znalostní kapitál je důležitým, ale často přehlíženým prvkem v oblasti knowledge managementu. Toto aktivum se neomezuje pouze na to, co je zdokumentováno na papíře nebo uloženo v databázích, ale zahrnuje také nadání, dovednosti a intelektuální schopnosti uvnitř organizace. Tato kapitola se zabývá různými typy znalostního kapitálu a jejich významem pro efektivní využití KM.

### **Lidský kapitál**

Pojem lidský kapitál odkazuje na kolektivní dovednosti, znalosti a schopnosti, které mají zaměstnanci. Je to základ, na kterém organizace budují svou schopnost inovovat a řešit problémy. Je také vnímán jako faktor zvyšující produktivitu, a tím i ziskovost. Čím více společnost investuje do svých zaměstnanců, tím větší je šance na její úspěch. Tedy jedná se o jakýsi souhrn znalostí a dovedností, které mají zaměstnanci podniku. To opět zasahuje i do oblasti KM (Boon, 2018).

Lidský kapitál a KM jsou dvě strany jedné mince. Zatímco lidský kapitál přináší nezpracované dovednosti a tiché znalosti, KM je strukturuje a zdokonaluje do organizovaného a dostupného aktiva. Rozpoznáním a využitím tohoto vztahu mohou organizace vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu, která je zakořeněna v dovednostech a znalostech jejich zaměstnanců.

**Strukturální kapitál:** Pojem strukturální kapitál označuje všechny mechanismy, procesy a struktury organizace, které pomáhají zaměstnancům dosáhnout optimálního intelektuálního výkonu. Jinými slovy, pokud máme zaměstnance s vysokou intelektuální úrovní, ale nemáme v organizaci efektivní strukturu, systémy nebo procesy, tak přínos takového zaměstnance nedosahuje jeho potenciálu (Beltramino a spol., 2020).

Strukturální kapitál je reprezentován nelidskými aktivy, jako jsou databáze, procesní manuály, strategie atd. Jinak řečeno „Strukturální kapitál je to, co zůstane v podniku, když zaměstnanci večer odejdou domů (Beltramino a spol., 2020).“

Efektivní postupy KM pomáhají obohacovat strukturální kapitál vytvářením organizovanějšího, dostupnějšího a hodnotnějšího úložiště znalostí. Na druhé straně dobrý strukturální kapitál zajišťuje, že systém KM je efektivní, bezpečný a schopný sloužit cílům organizace.

**Vztahový kapitál:** Vztahový kapitál tvoří síť kontaktů a asociací společnosti, včetně zákazníků, partnerů, skupin a dodavatelů. Jedná se o aktivum, které se obtížně měří, ale je třeba ho nepodceňovat. Je nedílnou součástí každé větší i menší organizace a vyvíjí se společně s rostoucí komplexitou podnikání organizace, čím více obchodujeme, expandujeme nebo prodáváme, tím více nám roste vztahový kapitál. Do vztahového kapitálu spadá například goodwill, loajalita zákazníků a celková pověst organizace. Pochopení a využití vztahu mezi vztahovým kapitálem a KM nabízí organizacím cestu k trvalé konkurenční výhodě. Nejde jen o hromadění znalostí nebo budování sítí; jde o strategickou integraci těchto aktiv s cílem vytvořit agilní, pružně reagující a odolnou organizaci (Zahoor, Gerged, 2021).

**Intelektuální kapitál:** Vědci se obecně shodují, že intelektuální kapitál přispívá jako nefyzické aktivum k vytváření hodnoty organizace prostřednictvím znalostí. Zahrnuje řadu nehmotných aktiv, jako je lidský kapitál, strukturální kapitál a vztahový kapitál. Řízení intelektuálního kapitálu je úzce spjata s knowledge

managementem. Efektivní KM může posílit intelektuální kapitál organizace tím, že identifikuje oblasti odborných znalostí, podporuje kulturu sdílení znalostí a vytváří cesty pro jejich šíření (Allameh, 2018).

Vztah mezi KM a intelektuálním kapitálem je oboustranný. S tím, jak se postupy KM vyvíjejí, obohacují zásobu intelektuálního kapitálu. A naopak, silná základna intelektuálního kapitálu zvyšuje účinnost a rozsah iniciativ KM. Vzniká tak cyklus, který zvyšuje hodnotu KM i intelektuálního kapitálu (Allameh, 2018).

V kapitole o znalostním kapitálu byly shrnuty jeho čtyři klíčové složky: Lidský kapitál, strukturální kapitál, vztahový kapitál a intelektuální kapitál. Tyto prvky na sebe synergicky působí a každý z nich přispívá k fungování knowledge managementu organizace. Nefungují izolovaně, ale vzájemně posilují svou hodnotu a vytvářejí holistický přístup k využívání znalostních zdrojů. Prolínání těchto forem kapitálu a postupů KM vytváří cyklus, který se neustále obohacuje. Pochopení této vzájemné provázanosti je pro organizace usilující o dlouhodobý úspěch nejen přínosné, ale spíše nezbytné.

## **2.6 Výzvy při zavádění knowledge managementu**

Přestože knowledge management má obrovský potenciál pro zvýšení efektivity organizace, vyskytují se zde potenciální překážky. Tato kapitola se zabývá problémy, s nimiž se organizace mohou setkat, když se snaží implementovat knowledge management v rámci podniku. Pochopení těchto výzev je klíčové pro úspěšné implementování a udržitelnost KM.

**Soulad s cíli organizace:** Iniciativy knowledge managementu často selhávají, protože nejsou dobře sladěny s širšími cíli organizace. Jakákoli strategie KM by měla být přirozeným rozšířením vize a poslání společnosti a měla by zajišťovat, aby organizační cíle spíše doplňovala, a rozvíjela, než narušovala. Pokud tuto důležitou integraci přehlídíme, vede to k nenaplnění úplného potenciálu KM v organizaci, a naopak může vyústit v určité brždění společnosti vzhledem k jejím cílům. Aby se organizace s tímto problémem vypořádaly, měly by se zaměřit na to, aby KM korespondoval s hodnotami podniku, fungoval napříč různými odděleními, a podporoval spolupráci napříč společností (Abdel Malak, 2023).



**Kvalita informací:** Fungující KM do značné míry závisí na kvalitě uložených znalostí. Nesprávné nebo zastaralé informace mohou vést ke špatnému rozhodování. Tento problém ještě zhoršuje rychlost, s jakou se informace vyvíjejí a zastarávají. V dnešním rychlém světě, který je zahlcený informacemi, se aktuálnost může měnit z hodiny na hodinu. Právě správnost a aktuálnost informací je velice důležitou složkou procesů knowledge managementu. V případě, že by obsah databází a systému nebyl pravidelně aktualizován, povede to zaměstnance k využívání zastaralých zdrojů. Další velký problém nastává v momentě, kdy se tyto zastaralé informace dostávají k zákazníkům nebo obchodním partnerům. V ten moment může organizace velice rychle ztratit tolik budovanou důvěru (Jacobson, 2023).

**Dostupnost informací:** Kvalita, aktuálnost a přesnost informací je pouze jedna strana mince. Znalosti a informace jsou nám k ničemu, pokud přístup k nim je složitý a zdoluhavý. Pokud jsou zaměstnanci odkázáni na systém, který je nespolehlivý, budou pravděpodobněji do určité míry používat spíše svoje tiché znalosti. To pak samozřejmě může vést k nesprávnosti interpretovaných informací. Pokud budou všichni používat stejnou platformu, která je přizpůsobena potřebám organizace a její uživatelské rozhraní je jednoduché, pomůže to předejít spoustě problémů. Vyhledat informaci snadno a rychle je důležitým aspektem každého interního systému. Pokud naši zaměstnanci budou se systémem v symbióze, pomůže to podniku ve všech rovinách (Chong, 2023).

**Technologické překážky:** Technologie může procesy KM usnadnit, ale také brzdit. Některé tyto technologické překážky byly představeny v předchozí kapitole. Integrace různých databází, systémů pro správu dokumentů a dalších nástrojů může být složitá a nákladná. Různá oddělení navíc mohou mít odlišné systémy, což proces integrace komplikuje. Dalším problémem mohou být také zastaralé systémy, které je časem třeba obnovit (Chong, 2023).

S rozvojem technologií a obměnou interních systémů může u zaměstnanců časem dojít také k takzvané únavě z technologií. Učit se pracovat s novým systémem je časově náročné a pro zaměstnance je obtížné se soustředit na své pracovní povinnosti. Pokud by docházelo k systémovým změnám příliš často, mohlo by to vyústit až k vyhoření. Další často přehlíženou částí je určitá skepse zaměstnanců

vůči novým procesům a technologiím, která tak brzdí celkovou digitální transformaci (Jacobson, 2023).

**Nedostatečné zapojení zaměstnanců:** V rámci implementace fungujícího knowledge managementu je třeba do tohoto procesu zapojit všechny zúčastněné strany. Všichni zaměstnanci, včetně vyššího managementu, by měli být seznámeni s cíli této transformace a měli by vzájemně přispívat ke správnému fungování KM. Jedním z nejčastějších problémů, které mohou bránit úspěchu, je schopnost přimět všechny, aby se zapojili do zavádění správných procesů KM (Abdel Malak, 2023).

Vzhledem k tomu, že KM ovlivňuje všechny struktury organizace, je třeba aby byl chápán a podporován všemi stranami. Než se začne pracovat na zapojení zaměstnanců, musí iniciativu KM v první řadě podpořit především vedení společnosti. Pro úspěšnou implementaci je potřeba, aby každý manažer byl zodpovědný za podporu svého týmu při změnách, které se týkají získávání nebo sdílení znalostí. Jedině tak může být KM úspěšně implementován (Chong, 2023).

### 3 Metodika závěrečné práce

V této kapitole je popsána metodika použitá v závěrečné práci, jejímž cílem je diagnostikovat funkce knowledge managementu a posoudit praktický přínos znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s. Vzhledem k tomu, že si uvědomujeme komplexnost a vícerozměrnost KM v organizaci, je v této studii použit kvalitativní přístup prostřednictvím rozhovorů. Důvodem pro volbu rozhovorů je jejich efektivita při zachycování diferencovaných zkušeností a postřehů zaměstnanců na různých úrovních organizace.

#### 3.1 Design a metodika výzkumu

Při zkoumání alternativních metodik pro praktickou část této práce, jejímž cílem je analyzovat funkce knowledge managementu a přínos znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s., se jako reálné možnosti jeví několik přístupů. Každá z metod, od dotazníkového šetření až po případové studie, nabízí různé přístupy se specifickými výhodami i nevýhodami. Zvolit správnou metodiku je klíčové pro získání relevantních dat. V následujících odstavcích bude představeno několik způsobů, které byly zvažovány před začátkem praktické části.

**Dotazníkové šetření:** Průzkumné dotazníky jsou oblíbenou volbou. Je tomu tak především pro svou efektivitu při sběru dat od mnoha respondentů. Dotazník je strukturovaný dokument, který se skládá z různých otázek, je obzvláště vhodné pro rychlý a nákladově efektivní sběr velkého množství dat. Dále také nabízí možnost anonymity, která může podpořit upřímné odpovědi. Průzkumy skrz dotazníkové šetření však většinou nemohou proniknout do hloubky komplexních názorů a zkušeností což může omezit kvalitu získaných dat.

**Pozorování:** Pozorování zahrnuje systematické zaznamenávání chování zaměstnanců v přirozeném prostředí, poskytuje bohaté, kontextuální poznatky o skutečném chování a procesech. Tato metoda je skvělá pro pochopení postupů a nabízí perspektivu reálnou perspektivu. Mezi hlavní problémy patří časová náročnost této metody a možnost vzniku "efektu pozorovatele", kdy subjekty mění své chování v důsledku vědomí, že jsou pozorovány. Zároveň nedokáže zachytit názory a vnímání zkoumaných osob, jako je tomu třeba u rozhovorů.

**Focus groups:** Focus groups, které sdružují malé skupiny k moderovaným diskusím, jsou vynikající pro zkoumání různých vnímání, názorů a postojů. Tato metoda umožňuje shromáždit širokou škálu informací v relativně krátkém čase. Je však náchylná k vlivu dominantních osobností ve skupině a výsledky nemusí být vždy použitelné, pokud je třeba získat data od více osob.

**Analýza dokumentů:** Analýza existujících dokumentů, jako jsou interní zprávy a zásady organizace, může přinést cenné historické a kontextové informace. Tato metoda může odhalit základní podrobnosti, které podporují a obohacují ostatní zdroje dat. Nicméně dostupnost a úplnost dokumentů může být problémem a interpretace těchto dokumentů může přinášet subjektivní zkreslení.

**Rozhovory:** Rozhovory jsou základním nástrojem kvalitativního výzkumu, který je hojně využíván pro svou schopnost získat komplexní a podrobné informace. Zahrnují přímou, konverzační výměnu názorů a jsou obzvláště účinné při zkoumání individuálních perspektiv, zkušeností a motivací. Základem rozhovorů je kvalitně sestavný set otázek, který umožní výzkumníkům proniknout do hloubky dané problematiky a získat potřebná data. Nevýhodou je především časová náročnost analýzy získaných informací.

Každá ze zde uvedených metodik má ve výzkumu své specifické místo a hodí se pro různé typy zkoumání v oblasti knowledge managementu a hodnocení znalostních pracovníků. Volba konkrétní metody by měla odpovídat cílům výzkumu, povaze požadovaných údajů, dostupným zdrojům a hloubce a rozsahu požadovaného porozumění. Výběr metodiky výzkumu je zásadním krokem, který významně ovlivňuje směr a výsledky této závěrečné práce.

Bylo rozhodnuto, že k získání potřebných a kvalitních dat bude využito rozhovoru se zaměstnanci společnosti ČLH. Primárním cílem tohoto výzkumu je pochopit a zhodnotit role a přínos znalostních pracovníků v kontextu řízení znalostí ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s. a rozhovory poskytují optimální vhled do této problematiky. K dosažení tohoto cíle bude studie zahrnovat rozhovory se zaměstnanci na různých úrovních v rámci organizační struktury, aby bylo možné získat různorodé pohledy. Zároveň kvalitativní povaha tohoto výzkumu umožňuje hloubkové zkoumání subjektivních zkušeností a názorů účastníků.

Prvotně měl být zkoumán pouze jeden rozhovor s manažerem z vyššího managementu, nicméně po zvážení a konzultacích s vedoucí této diplomové práce bylo rozhodnuto, že kvalitnější výsledky budou získány, pokud se provede více rozhovorů s různými zaměstnanci. Rozhovory byly vedeny celkem se čtyřmi zaměstnanci a každý z nich, až na 2 nákupní referentky, je na jiné úrovni v rámci organizační struktury daného podniku. Důvodem byla především teze, že každý ze zaměstnanců bude mít jiné vnímání a pohled na knowledge management a znalostní pracovníky jako takové. Srovnání těchto pohledů přinese mnohem komplexnější obraz o celkovém vnímání a aplikaci knowledge managementu a významu znalostních pracovníků v podniku.

### **3.2 Příprava na rozhovory**

Jak již bylo zmíněno, data budou získána pomocí rozhovorů, protože se jedná o kvantitativní metodu, která je vzhledem k cíli této práce nejvhodnější. Bylo ovšem potřeba zvolit vhodný typ rozhovoru.

**Strukturovaný rozhovor:** Strukturovaný rozhovor je specifický ve svých přesně předem definovaných otázkách. Nejtypičtějším příkladem strukturovaného rozhovoru, se kterým se setkal prakticky každý je pohovor na pracovní pozici. V těchto případech se ve většině případů používá strukturovaný rozhovor, protože stejné spektrum otázek je pokládáno více kandidátům a je možné jejich odpovědi snadno porovnat. Nevýhodou mohou být špatně sestavené otázky, díky kterým se na danou pracovní pozici dostane nevhodný kandidát. Samozřejmě formát takového rozhovoru se velice liší vzhledem k odvětví a pracovní pozici (InDeed, 2023).

**Polostrukturovaný rozhovor:** Ačkoli ostatní metody sběru dat mají v kvalitativním výzkumu své místo, jednou z hlavních výhod polostrukturovaných rozhovorů je určitá volnost, kterou dává dotazujícímu. Tazatel si připraví soubor otázek, na které se bude ptát, nicméně je připraven se zeptat na věci, které si předem nepřipravil. V průběhu rozhovoru totiž mohou vyvstat otázky, na které je důležité se doptat, tak aby výsledná data byla co nejkvalitnější, protože tyto doplňující otázky mohou vést k mnohem hlubšímu porozumění. Je třeba ovšem nezapomínat na předem danou strukturu rozhovoru a zbytečně se neodchylovat od tématu (Adeoye-Olatunde, 2021).

**Nestrukturovaný rozhovor:** je možné ho označit také jako neformální. Jedná se o typ rozhovoru, který je nejvíce flexibilní. Dotazující klade spontánní otázky, které jsou přizpůsobené toku konverzace s respondentem. U těchto rozhovorů chybí standardizovaný systém, a to jak otázek, tak třeba i vyhodnocení. Je tedy naopak nejméně vhodnou formou rozhovoru u přijímacího řízení. Na druhou stranu se často využívají v rámci interních rozhovorů a mohou se díky nim hodnotit komunikační dovednosti respondenta. Tento formát také využívá hlavně otevřených otázek, které dále podněcují konverzaci na obou stranách. Rizikem tohoto typu rozhovoru je nezískání potřebných výsledků. Pokud je tazatel nezkušený a nedokáže se správně ptát, výsledek může být nulový (InDeed, 2023).

Vzhledem k cílům této práce, která si klade za cíl analyzovat funkce knowledge managementu a zhodnotit přínos znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s., se jako nejvhodnější metodika jeví polostrukturovaný rozhovor. Tento přístup v sobě spojuje výhody strukturovaného i nestrukturovaného formátu a nabízí vyvážený rámec pro sběr dat. Díky polostrukturovaným rozhovorům je k dispozici dostatečná flexibilita pro zkoumání zkušeností a perspektiv respondentů, přičemž je zachována konzistentní strukturovaná linie otázek ve všech rozhovorech.

Tato metoda tedy umožňuje hloubkové zkoumání ve strukturovaném rámci a zajišťuje, že rozhovory zůstanou zaměřeny na klíčová témata. Přizpůsobivost polostrukturovaných rozhovorů je důležitá pro ponoření se do tak komplexního tématu, jako je knowledge management, protože umožňuje celkové porozumění a zároveň zohledňuje různorodost odpovědí. Pro praktickou část této práce se tedy polostrukturovaný rozhovor jeví jako optimální volba, která slibuje bohaté, zasvěcené a relevantní údaje odpovídající cílům výzkumu.

### **3.3 Formulace otázek na rozhovor**

Tvorba otázek pro polostrukturované rozhovory je složitým aspektem kvalitativního výzkumu. Tento proces je obzvláště důležitý při zkoumání složitých oblastí, jako je knowledge management a přínos znalostních pracovníků. Zahrnuje více než jen přípravu dotazů; jde o to navrhnout způsob rozhovoru, který je v souladu s hlavními

cíli výzkumu a zároveň poskytuje prostor pro hloubkové zkoumání a reaguje na poznatky respondentů.

Formulace otázek pro rozhovor začíná jasným pochopením cílů výzkumu. Každá otázka je záměrně formulována tak, aby byla v souladu s těmito cíli, čímž je zajištěno, že každý dotaz přispěje k širšímu pochopení tématu. Určení klíčových témat je nedílnou součástí strukturování rozhovoru. Tato témata slouží jako pilíře, kolem nichž se rozvíjejí otázky a které řídí průběh rozhovoru. Otázky jsou pak sestaveny tak, aby byly otevřené a vybízely respondenty k podrobnému a reflexivnímu sdílení jejich pohledů. Tento přístup nejenže umožňuje získat dobrou hloubku odpovědí, ale také vybízí účastníky, aby se zapojili do dialogu o svých zkušenostech a vnímání. Právě proto je důležité mít připravené i podotázky, na které předpokládáme, že bude potřeba se doptat.

Základem efektivní formulace otázek je jasnost a relevance. Otázky jsou koncipovány tak, aby byly jasné a přímočaré. Tato relevance je klíčová pro získání informovaných a smysluplných odpovědí. Vedle plánovaných dotazů vyžaduje polostrukturovaný formát také zařazení doplňujících otázek. Tyto otázky jsou klíčové pro objasnění odpovědí, hlubší zkoumání témat nebo řešení případných nesrovnalostí, které se mohou během rozhovoru objevit.

Účinnost polostrukturovaného rozhovoru závisí na kvalitě jeho otázek. Dobře formulované otázky mají sílu odkrýt hlubší vhledy a umožnit diferencované pochopení tématu. Slouží jako kostra celého rozhovoru, která zajišťuje, že zůstane zaměřen na cíle výzkumu, a zároveň umožňuje flexibilně zkoumat nově vznikající témata.

Dobré otázky navíc pomáhají navázat a udržet vztah s respondenty. Poutavé a relevantní dotazy podporují otevřenost a podporují konverzační prostředí, v němž se respondenti cítí dobře a mohou se tak podělit o své myšlenky a zkušenosti. Tento vztah je zásadní v kvalitativním výzkumu, kde bohatost údajů významně závisí na ochotě respondenta sdílet a přemýšlet. Proto je mnohdy potřeba respondenta rozmluvit a je vhodné zvolit na začátek otázky, které takřkají prolomí ledy. V rámci zachování profesionality je možné položit několik identifikačních otázek a doptat se na nějaké zajímavosti, o kterých bude respondent rád mluvit.

### **3.4 Výběr respondentů na rozhovor**

Dalším krokem je výběr vhodných zaměstnanců pro rozhovor. V úplném začátku projektu byl zvolen pouze jeden respondent, který měl poskytnout náhled do vnitřních struktur vybraného podniku. Nicméně po konzultaci tohoto návrhu bylo rozhodnuto, že je vhodnější vybrat více kandidátů na rozhovor a mít tak dalekosáhlejší informace z různých perspektiv. Dalším námětem pro zlepšení byl výběr zaměstnanců z různých úrovní organizační struktury v ČLH.

Počet respondentů byl tedy navýšen a cílem bylo získat rozhovor od 3 zaměstnanců. Jednalo se o jednu z nákupních referentek, manažera obchodu a komerčního ředitele holdingu. Všichni zmiňovaní byli velice ochotni poskytnout rozhovor na dané téma. V den rozhovoru s vybranou nákupní referentkou byl nakonec pořízen ještě jeden rozhovor s její kolegyní. Důvodem jsou odlišné pracovní zkušenosti, které mohou přinést komplexnější pohled z nákupního oddělení. Celkový počet respondentů byl tedy 4.

### **3.5 Vedení rozhovoru**

Rozhovory byly vedeny celkem ve třech dnech v rámci jednoho pracovního týdne. Dříve než bylo přistoupeno k těmto rozhovorům, byl naplánován jeden pilotní rozhovor s manažerkou nákupu. Tento pilotní rozhovor sloužil k ujasnění si určitých nedostatků a ověření si srozumitelnosti všech otázek. Díky tomuto rozhovoru bylo možné upravit set daných otázek, které sice neměly obsahové nedostatky, ale v rámci srozumitelnosti zde bylo několik nepřesností opraveno.

V prvním dnu byly dotazovány nakonec dvě nákupní referentky. Bylo uznáno za vhodné, že dvě referentky s odlišnými pracovními zkušenostmi by mohly přinést zajímavé perspektivy ze stejné pracovní pozice. O dva dny později byl veden rozhovor s manažerem obchodu a den poté také s již zmíněným komerčním ředitelem holdingu. První tři rozhovory trvaly v průměru 40 minut a nejdelší rozhovor byl s nejdéle postaveným respondentem, a to v délce 90 minut.

Rozhovory začínaly několika identifikačními otázkami, v rámci, kterých bylo třeba respondenty „rozmluvit“. Doba této části byla velice individuální a tazatel pokládal otázky až do chvíle, kdy viděl, že se odpovídající cítí komfortně. Na tuto část již navazoval soubor otázek týkající se vnímání knowledge managementu. Tato sekce se sestávala ze 7 otázek, které byly dále rozvinuty dalšími podotázkami. Druhá část



sloužila k identifikaci znalostních pracovníků a vnímání jejich přínosu pro podnik, která se skládala ze 6 základních otázek, které byly taktéž rozvinuty doplňujícími otázkami. U některých respondentů bylo potřeba se vracet k meritu otázky, protože zde byly tendence odbíhat od tématu, ale mimo toho všechny čtyři rozhovory proběhly hladce bez jakýchkoliv problému. Důležitým faktorem kvality rozhovorů byl také fakt, že všechny byly vedeny osobně a uvnitř podniku. Dále byl u všech respondentů, po ukončení rozhovoru, zaznamenán zájem o danou problematiku. Zároveň byla získána pozitivní zpětná vazba jak na formu vedení rozhovoru, tak i na otázky samotné.

## 4 Charakteristika podniku Česká Lékárna Holding, a.s.

Česká Lékárna Holding, a.s. je přední distributor a výrobce na farmaceutickém trhu. Působení podniku již dávno přesáhlo hranice České republiky, a i proto je ideálním subjektem zkoumání této praktické části. Následující kapitoly jsou určeny k představení podniku ČLH.

### 4.1 Představení podniku

Následující informace vycházejí z výroční zprávy pro rok 2022. Auditorem této zprávy byla Iveta Sobolová, která je statutárním auditorem ve společnosti Ernst & Young Audit s.r.o. Výroční zpráva je dostupná veřejně, online a odkaz na ní byl zapsán ve zdrojích na konci této diplomové práce.

<b>Název společnosti:</b>	ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s.
<b>Sídlo:</b>	Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00, Brno
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Datum zápisu do OR:</b>	12.01. 2009
<b>Generální ředitel:</b>	Jan Žák
<b>Počet zaměstnanců:</b>	4063
<b>Obrat:</b>	24,8 miliard Kč
<b>Zisk:</b>	762,2 milionu Kč
<b>Představenstvo:</b>	Ing. Jan Žák – předseda PharmDr. David Mendl – <i>místopředseda</i> Mgr. Hana Bambulová – <i>člen</i> Pavel Hoffmann – <i>člen</i> Václav Jirků – <i>člen</i>
<b>Dozorčí rada:</b>	JUDr. Ing. Jan Evan, LL.M. – <i>předseda</i> Leonardo Ferrandino – <i>místopředseda</i> Lukáš Kazík – <i>člen</i>
<b>Předmět podnikání:</b>	Poskytování zdravotních služeb, druh-lékárenské péče, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a prodej kvasového lihu, konzumního lihu a lihovin

Česká Lékárna Holding, a.s., známá také pod zkratkou ČLH, je významným hráčem na českém lékárenském trhu. Společnost ČLH byla založena v roce 2009 a je zodpovědná za řízení provozu lékáren Dr. Max po celé České republice. Dr. Max je obchodní značkou, pod kterou podnik vystupuje. Tato síť lékáren značky Dr. Max je v zemi široce uznávaná. Lékárny Dr. Max jsou strategicky rozmístěny po celé České republice a mají více než 400 poboček. Což z ní dělá největší síť lékáren v České republice. Tato rozsáhlá síť tvoří téměř 15 % místního lékárenského trhu. Hlavním akcionářem společnosti je Penta Investments, která je známým nadnárodním koncernem s českými a slovenskými kořeny. ČLH v minulosti skoupila řadu lékáren, zejména v Praze, čímž posílila svou přítomnost a vliv v českém lékárenském prostředí. Tuto síť dále rozvíjí dalšími akvizicemi nebo výstavbou nových lékáren na řadě strategických míst (Dr.Max, 2022).

Kromě tradičních lékárenských služeb rozšířila společnost ČLH svou činnost o internetový obchod Dr.Max, který nabízí online objednávky a doručování. Toto digitální rozšíření jejich služeb odráží vyvíjející se preference spotřebitelů a rostoucí trend elektronického obchodování ve zdravotnictví. Ačkoliv prodej v kamenných pobočkách značně převyšuje prodej na internetu, přechod do digitálního prodeje je nezbytnou součástí vývoje se současnými trendy. Tomu nasvědčuje i procentuální nárůst prodejů, který se zvětšuje každým rokem (Dr.Max, 2022).

ČLH se nezaměřuje pouze na obchodní růst, ale věnuje se také filantropickým aktivitám. Jednou z jejich významných iniciativ je projekt Taxík Maxík. Taxík Maxík je služba, které pomáhá seniorům a zdravotně znevýhodněným lidem s přepravou do nemocnic, sociálních zařízení, úřadů atd. Automobily, které pod záštitou Dr.Max a Charty 77 vozí klienty již po 18 městech v celé České republice, se rozrůstají a přibývá počet vozů i nových měst, kde je služba využívána. Společnost také klade velký důraz na vzdělávání a školení v oblasti farmacie, o čemž svědčí Akademie Dr. Max, která byla oceněna i Českou lékárnickou komorou. Akademie nabízí vzdělávací programy a aktivně se podílí na pořádání oblíbených akcí, jako jsou jarní tábory Max Camp.

Kromě toho ČLH provozuje dvě velké centrální laboratoře. První založenou v roce 2014 v pražských Nučicích, která byla v roce 2022 modernizována a přesunuta do nových prostor, představuje největší jednorázovou privátní investici do individuální přípravy léků v historii České republiky. Druhá velká centrální laboratoř je

strategicky umístěna v Brně, odkud může snadno zásobovat lékárenskou síť provozovanou na Moravě. Lékárny společnosti jsou soustředěny často v rámci center, které nabízejí výhodu dostupnosti a pohodlí. Ve velkých městech, jako je Praha a Brno, provozuje Dr. Max také lékárny, které poskytují nepřetržitý servis.



Zdroj: Interní zdroje Dr. Max, 2022

**Obr. 6 Logo obchodní značky Dr. Max**

## **4.2 Knowledge management a znalostní pracovníci v podniku**

Při prvotním zkoumání aplikace knowledge managementu v rámci společnosti Česká Lékárna Holding, a.s., byl objeven zajímavý scénář. Ačkoli formální terminologie Knowledge managementu a explicitní uznání znalostních pracovníků nemusí být převládající, postupy a příspěvky svědčící o těchto konceptech jsou neodmyslitelně přítomny. Tato kapitola se zabývá tím, jak se knowledge management ve svých různých podobách projevuje v podniku a jaká je neuznaná, avšak významná role znalostních pracovníků.

Koncept knowledge managementu, přestože není formálně označen nebo vědomě přijat jako strategie, je zakotven ve fungování společnosti Česká Lékárna Holding, a.s. Tato implicitní přítomnost je patrná ve způsobu sdílení informací, rozhodování a podpoře inovací v organizaci. Neformální sítě, spontánní spolupráce a

nestrukturované sdílení odborných znalostí představují de facto formu KM, která je hnací silou efektivity a adaptability společnosti.

Jádrem těchto znalostních procesů jsou jednotlivci, kteří svým jednáním a rolí plní funkci znalostních pracovníků. Jsou to právě oni, kdo shromažďují, analyzují a aplikují znalosti způsobem, který významně přispívá k úspěchu podniku. Tito zaměstnanci, od analytiků a stratégů až po manažery, se podílejí na řešení složitých problémů a generování nových nápadů. Jejich role znalostních pracovníků není formálně uznána nebo strategicky využita v širším organizačním rámci.

Absence formální strategie KM však znamená, že potenciál znalostních pracovníků a strategie KM, nemusí být plně využívány. Tato situace poukazuje na významnou příležitost pro společnost Česká Lékárna Holding, a.s. Uznání a formalizace role znalostních pracovníků a integrace strukturovaných postupů KM by mohly uvolnit větší potenciál. V následujících kapitolách bude výzkumným šetřením vysvětlena funkce KM a přínos znalostních pracovníků a v rámci toho bude možné specifikovat závěry a doporučení, která by podniku mohla zefektivnit svoje fungování uvnitř organizace.

## 5 Výzkumná šetření

Tato kapitola je stěžejní částí diplomové práce. Obsahuje detailní analýzu důležitých poznatků a zjištění z řízených rozhovorů, které jsou následované návrhy na zlepšení a závěrečným shrnutím.

### 5.1 Rozdělení respondentů

Ve snaze získat komplexní představu o praxi řízení znalostí a roli znalostních pracovníků v rámci společnosti Česká Lékárna Holding, a.s., je v této podkapitole uveden přehled respondentů, kteří se zúčastnili rozhovorů. Rozhovorů se zúčastnili celkem čtyři zaměstnanci, každý s jedinečným pohledem a zkušenostmi. Tuto různorodou skupinu tvořili dvě referentky nákupu, jeden obchodní manažer a komerční ředitel. Jejich postřehy jsou klíčové pro vykreslení podrobného obrazu interního fungování, problémů a úspěchů v oblasti řízení znalostí na různých úrovních organizace. Následující podkapitoly se budou zabývat profesním zázemím, úlohou a přínosem každého z těchto jednotlivců, a především jejich vnímání zkoumané problematiky. To položí základ pro diferencovanou analýzu údajů získaných v rozhovorech.

Respondenti řízených interview:

1. *nákupní referentka 1,*
2. *nákupní referentka 2,*
3. *manažer obchodu,*
4. *komerční ředitel.*

Před rozhovory byl každý respondent ujištěn, že s jeho příspěvky bude zacházeno anonymně a že zjištění budou v této práci taktéž prezentovány anonymně. Bylo tak učiněno z důvodu získání upřímných a nezkrácených postřehů a informací. Z toho důvodu bude ve zbytku výzkumné části na respondenty odkazováno tak, jak je uvedeno nad tímto odstavcem.

### 5.2 Výstupy výzkumných šetření

Tato kapitola praktické části závěrečné práce bude zaměřena na informace získané z řízených rozhovorů. Následující podkapitoly budou rozdělovat jednotlivé respondenty. Informace v těchto podkapitolách budou strukturovány na základě

odpovědí získaných v rozhovoru. Ačkoliv kostra rozhovorů byla vždy stejná, respondenti své odpovědi rozvíjeli odlišně, a proto je nutné i tyto kapitoly přizpůsobit individuálně na základě získaných dat.

### **5.2.1 Rozhovor s nákupní referentkou 1**

První rozhovor s pracovnící nákupního oddělení společnosti Česká Lékárna Holding, a.s., která má za sebou rozsáhlou dvacetiletou zkušenost v podniku, odhalil mnohé o vnitřním fungování organizace. Především tedy pokud jde o postupy a procesy v rámci oddělení. Její cesta začala prací v konsignačním skladu, kde pracovala s ortézami a ze skladu se po čase přesunula na současnou funkci v nákupu. Zkušenosti ze skladu jí určitě poskytují zajímavý pohled na provozní dynamiku organizace v nejnižších strukturách podniku, v rámci, které také rozebírala i určité problémy spojené s tokem informací.

#### **Porozumění řízení znalostí**

Nákupní referentka, která zpočátku nebyla obeznámena s pojmy knowledge managementu a znalostní pracovník, prokázala intuitivní pochopení těchto myšlenek, jakmile jí byly vysvětleny. Bylo zřetelné, že si uvědomuje si zásadní roli KM při usnadňování integrace a školení nových zaměstnanců. Zároveň zdůrazňuje jeho význam pro provozní efektivitu a učení se obecně v rámci podniku. Její postřehy naznačují latentní povědomí o přínosu KM, i přestože jako takový není v organizaci explicitně identifikován.

#### **Dynamika komunikace a spolupráce**

Respondent upřednostňuje jako primární komunikační kanály kombinaci e-mailu a přímých schůzek nebo telefonátů. To ukazuje na potřebu vícestranného přístupu ke sdílení informací. Zatímco e-maily podle jejích slov poskytují širší přehled, přímá jednání nabízejí jasnost a hloubku potřebnou pro pochopení složitějších problémů. To odráží mnohostrannou povahu sdílení znalostí v podniku. Dále její zkušenosti se spoluprací s jinými týmy nebo odděleními v podniku někdy vyústí v komunikační problémy. Těmto problémům čelí zejména ze strany skladníků, a naznačuje to určité oblasti možného zlepšení postupů KM především na této organizační úrovni.

### **Nástroje, rozhodování a provozní efektivita**

Rozhovor poskytl cenné poznatky o praktických aspektech knowledge managementu prostřednictvím diskuse o systémech a nástrojích používaných v rámci oddělení. Respondent ocenil efektivitu těchto nástrojů při zdávání objednávek a informací o produktech, ale zároveň upozorňuje na jejich omezení v dostupnosti pro nové zaměstnance. Zdůraznil přitom složitost systému, který poskytuje hlubší informace o daných produktech. Tento aspekt je zásadní, neboť poukazuje na potenciální oblasti pro zdokonalení těchto systémů s cílem zlepšit dostupnost znalostí a provozní efektivitu. Přístup respondenta k rozhodování, který zahrnuje kombinaci konzultací s kolegy a spoléhání se na osobní zkušenosti, je typickým příkladem kultury řešení problémů a rozhodování založené na spolupráci.

### **Inovace, zlepšování procesů a oceňování znalostních pracovníků**

Jedním z nejvýraznějších aspektů rozhovoru jsou postřehy nákupní referentky týkající se inovací a zlepšování procesů v rámci oddělení. Poznává, že nové nápady, zejména od nově příchozích zaměstnanců, se často nerealizují. Vysvětluje to tím, že ve shonu běžného dne se s tím nemá nikdo čas zabývat. Toto pozorování poukazuje na příležitosti, které by bylo možné zlepšit. Zachycování a implementace inovativních nápadů, jak víme z teoretické části, je zásadní součástí dynamického KM. Pokud by se těchto inovativních nápadů využívalo, mohlo by to značně zefektivnit každodenní práci zaměstnanců v oddělení. Nákupní referentka také zdůraznila, že by podniku pomohlo identifikovat a podporovat znalostní pracovníky, kteří se značně podílejí na správném fungování společnosti. To opět poukazuje na nevyužitou příležitost v rámci správné implementace knowledge managementu v podniku.

Tato hloubková analýza rozhovoru s referentkou nákupu poukazuje na přítomnost neformálních postupů řízení znalostí a na neuznanou, avšak klíčovou roli znalostních pracovníků v rámci společnosti Česká Lékárna Holding, a.s. Navzdory absenci formálních strategií KM její zkušenosti a perspektivy podtrhují přirozené uplatnění těchto postupů a potenciální přínosy uznání a formálního začlenění KM do organizační strategie s cílem zvýšit efektivitu, inovace a konkurenční výhodu.



## **5.2.2 Rozhovor s nákupní referentkou 2**

Druhá nákupní referentka, která byla respondentkou dalšího řízeného rozhovoru, poskytla o něco jinou perspektivu na zkoumanou problematiku. Její kompetence jsou opět převážně spojeny s komunikací a prací s dodavateli. V rámci toho řeší problematiku výměny zboží, nedodaného zboží, vyhodnocování marketingových akcí, ale hlavně objednávky produktů na sklad. Na nákupní oddělení přestoupila z pozice obchodní referentky v týmu zodpovídající za e-shop. Její předchozí pracovní zkušenosti byly velmi rozmanité. Vedení rodinného podniku a práce v různých odvětvích, přispěly k její adaptabilitě a schopnosti rychle si osvojit nové činnosti. Její perspektiva byla cenná zejména při chápání toho, jak nově příchozí zaměstnanci vnímají a přizpůsobují se praktikám řízení znalostí. Je to z toho důvodu, že na rozdíl od předchozí respondentky je podniku ČLH pouze 3 roky.

### **Perspektivy řízení znalostí**

Počáteční neznalost konceptů KM ze strany respondenta opět odráží trend v podniku, kdy se spíše implicitně, než explicitně zapojuje do procesů KM. Její postřehy zdůrazňují problémy, které představují především nedostatek systematického přenosu znalostí. Jako příklad uvedla podnikový sklad, kde se potýkají s vysokou fluktuací a není zde žádný efektivní proces předávání znalostí. To poté vede k provozní neefektivitě v celém podniku. Dále poukazuje na potřebu dobře zdokumentovaných postupů a manuálů, čímž zdůrazňuje mezeru v přístupu společnosti k KM, zejména v oblasti podpory nových zaměstnanců a zajištění konzistence provozu.

### **Komunikace, spolupráce a používání systému**

Její popis komunikačních metod oddělení osvětluje rovnováhu mezi digitálními a osobními interakcemi. Zatímco e-maily pro ni poskytují jasný a trvalý záznam komunikace, osobní interakce jsou zásadní pro řešení složitějších problémů, což opět naznačuje potřebu hybridního komunikačního přístupu. Ona sama preferuje emailovou komunikaci, ale uznává důležitost osobních meetingů.

Další téma bylo zaměřeno na podnikové systémy. Zkušenosti respondenta s interními systémy podniku odhalují kombinaci uživatelské přívětivosti, přehlednosti, ale v některých ohledech i zbytečné složitosti. Objednávkový systém je přímočarý,

jasný a intuitivní, ale skladový program Axapta je složitější, což naznačuje potenciální oblasti pro zlepšení návrhu systému a školení uživatelů.

### **Dynamika a výzvy mezi odděleními**

Spolupráce s různými odděleními, jako je sklad, účetní oddělení nebo ekonomické oddělení, zdůrazňuje propojenost týmu uvnitř podniku. Výzvy, kterým čelí, zejména ve spolupráci s kolegy ze skladu, naznačují oblasti, kde by bylo možné optimalizovat postupy KM, aby se zlepšila spolupráce mezi odděleními a eliminoval se chaos, jak sám respondent uvádí.

### **Manažerská podpora a přístup k rozhodování**

Pozoruhodná je role její manažerky, která ji především při přechodu na oddělení byla velkou oporou. Podpurný a empatický styl vedení jí usnadnil učení a začlenění do oddělení. To zdůrazňuje význam manažerské podpory pro efektivní přenos znalostí a adaptaci zaměstnanců. Podle nákupní referentky je právě skvělý styl vedení hlavním důvodem velmi nízké fluktuace na nákupním oddělení.

Její rozhodovací procesy v běžné pracovní činnosti zahrnují kombinaci osobní zkušenosti a samostatnost, konzultace s kolegy i případné konzultace s manažery. Tento přístup svědčí o zdravě spolupracujícím a podporujícím pracovním prostředí, ale také poukazuje na oblasti, kde by efektivnějšímu rozhodování mohly pomoci strukturovanější nástroje KM.

### **Inovace, uznání a rozvoj zaměstnanců**

Ačkoli referentka pro nákup uznává příležitostné inovace a zlepšení procesů, konstatuje nedostatek motivace nebo strukturovaných pobídek pro generování nápadů. Oceňuje však uznání za úkoly, jako je školení nových kolegů, což naznačuje, že si podnik cení pomoci s rozvojem zaměstnanců.

Celkově tento rozhovor s nákupní referentkou společnosti Česká Lékárna Holding, a.s. odhaluje několik klíčových aspektů neformálního přístupu společnosti k KM. Zdůrazňuje potřebu strukturovanějších postupů a zdrojů KM, zejména v oblasti podpory nových zaměstnanců a posílení spolupráce mezi odděleními. Podpurná role managementu a kooperativní charakter oddělení se ukazují jako silné stránky, i když existuje prostor pro zlepšení v oblasti podpory kultury sdílení znalostí a

inovací. Poznatky poskytnuté respondentem zdůrazňují potenciální přínosy implementace postupů KM.

### **5.2.3 Rozhovor s manažerem obchodu**

Rozhovor s obchodním manažerem, který je v České Lékárně Holding, a.s., již 11 let, poukazuje na jeho mnohostrannou roli zahrnující koordinaci prodeje a nákupu s dodavateli, řízení logistiky, tvorbu strategií nebo cenotvorbu. Tato kombinace odpovědností poukazuje na hlubokou integraci znalostí z různých oblastí, což naznačuje, že role manažera je klíčová při propojování různých organizačních funkcí.

#### **Přechod a zkušenosti**

Přechod ze společnosti zabývající se distribucí léčiv do komplexnější funkce ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s., byl velký kariérní krok. Nyní totiž pokrývají zkušenosti obchodního manažera ČLH různé aspekty businessu, jako je prodej, nákup nebo i logistika. Tato agenda poskytuje bohatý pohled na různé provozní procesy a systémy, což podtrhuje význam komplexního chápání činnosti společnosti pro její efektivní řízení. Zároveň tento aspekt potvrzuje vhodnost respondenta na rozhovor.

#### **Řízení znalostí a organizační struktura**

To, že manažer před rozhovorem neznal pojmy "knowledge management" a "znalostní pracovník", znovu odpovídá organizačnímu trendu implicitních znalostních postupů. Jeho jedinečná pozice v organizační struktuře, kdy nepřímě dohlíží a koordinuje svou činnost s přibližně sedmi podřízenými zaměstnanci napříč různými odděleními vyžaduje velkou míru odpovědnosti a také vyspělý přístup k řízení a komunikaci.

#### **Styl komunikace a tvorba strategie**

Manažer klade důraz na strukturovanou osobní komunikaci. Dle jeho slov jsou osobní meetingy nenahraditelnou složkou každého projektu, a to především v jeho úplných začátcích, kdy je třeba delegovat práci a zvolit správnou strategii. Tato preference osobních setkání podtrhuje důležitost, kterou přikládá přímé a jasné komunikaci. Jeho přístup ke komunikaci odráží cílevědomou snahu zajistit, aby byly klíčové informace účinně šířeny a pochopeny v celém týmu i napříč organizací.

## **Systemy a nástroje**

Respondent operuje s mnoha systémy v rámci podniku. Interakce s až 10 různými systémy poukazuje na jeho přizpůsobivost a schopnost orientovat se v informačním prostředí. Existuje však několik dalších systémů, které nepoužívá na denní bázi. V takovém případě si tvoří osobní manuály, kde jsou sepsány klíčové informace a kroky práce s daným systémem. Tento proaktivní přístup ke správě znalostí, kompenzuje absenci komplexnějších interních zdrojů a zároveň ale reflektuje respondentovu schopnost vytvářet hodnotné znalostní komponenty.

## **Výzvy v oblasti týmové dynamiky a přenosu informací**

Manažer dále upozornil na výzvy spojené s fluktuací týmů v podniku. Zejména pak na potřebu rychlého a efektivního zapracování nových členů. Tento aspekt zdůrazňuje význam účinných mechanismů přenosu znalostí v rámci společnosti pro zachování kontinuity a provozní efektivity. Tyto mechanismy a procesy však nejsou zřejmě efektivní a zde je potenciál pro zlepšení v rámci knowledge managementu.

## **Úloha v rozhodování a inovacích**

Jako klíčová postava při vytváření strategií pro jednotlivé výrobky je respondentovou odpovědností předkládat tyto strategické plány vrcholovému managementu. Z tohoto pohledu se respondent podílí na rozhodování a směřování podniku. Jeho rozsáhlé zkušenosti z oboru v kombinaci s analytickým myšlením tvoří páteř strategického plánování. Dále bylo řečeno, že větší inovace se zapracovávají na roční bázi a menší kontinuálně během roku. Dle jeho slov je velkým hnacím motorem samotný podnik, který svým rozrůstáním a vývojem nepřímo tlačí i na inovace ze strany zaměstnanců. To do jisté míry odráží kulturu neustálého zlepšování.

## **Znalostní pracovník a vliv na organizaci**

Obchodní manažer sám sebe považuje za znalostního pracovníka, čímž prokazuje přirozené pochopení významu této role, protože vzhledem k jeho postavení, kompetencím a dovednostem je zcela určitě znalostním pracovníkem. Jeho vedení založené na zkušenostech a přístup k řešení problémů ho staví do pozice osoby, která může poradit, což svědčí o jeho značném vlivu. Zároveň je ale znalostní spojkou, která často radí svým kolegům. Dále si myslí, že znalostní pracovníci by měli být vždy ohodnoceni adekvátně své důležitosti. Nicméně on sám tvrdí, že

v podniku má dostatečný prostor a podporu k osobnímu růstu a jeho kolegové jsou si vědomi přidané hodnoty, kterou do podniku přináší.

### **Firemní kultura a řízení znalostí**

Názory manažera na firemní kulturu naznačují, že růst a rozvoj společnosti stimuluje inovace a nové nápady. Dokumentaci a vývoj postupů řízení znalostí považuje za klíčové pro další růst společnosti a uznává významný vliv znalostních pracovníků na posun společnosti vpřed. Dále potvrzuje, že explicitní popsání knowledge managementu a jeho zavedení do firemní kultury může mít velký pozitivní přínos pro podnik.

Rozhovor s obchodním manažerem vykresluje obraz role, která je hluboce provázána se strategickými, provozními a znalostními aspekty společnosti Česká Lékárna Holding, a.s. Jeho zkušenosti a perspektivy podtrhují potřebu strukturovaných postupů řízení znalostí, efektivních komunikačních strategií a uznání klíčové role, kterou hrají znalostní pracovníci v růstu a úspěchu podniku. Manažerův přístup ke komunikaci, tvorbě strategií a inovacím souvisí s jeho velkými zkušenostmi, ale zároveň hezky vykresluje zásadní hodnoty uvnitř společnosti. Také jeho analytické myšlení a proaktivní řízení znalostí pomáhají podniku růst ve složitých podmínkách mezinárodního prostředí. Celkově byla v tomto rozhovoru vyjasněna důležitost a přínos znalostních pracovníků, stejně jako význam strukturovaného knowledge managementu pro zdravě rostoucí podnik.

#### **5.2.4 Rozhovor s komerčním ředitelem**

Úloha komerčního ředitele zahrnuje širokou škálu odpovědností, od jednání s výrobci léčiv a dohledu nad vývojem vlastní značky Dr.Max až po cenové strategie v různých zemích Evropy. Je to právě dohled nad 6 zeměmi, který tvoří velkou část agendy respondenta a zároveň poukazuje na jeho důležitost a velký přínos podniku. Tento rozsah povinností zdůrazňuje klíčovou roli ředitele při integraci různých obchodních aspektů společnosti, což vyžaduje hluboké znalosti trhu, vývoje produktů a strategické tvorby cen. Spolu s tím je zásadní komunikace, které je bezesporu jednou z nejsilnějších stránek respondenta.

## **Zkušenosti a zázemí**

S jedenáctiletým působením v České Lékárně Holding a.s. a předchozími zkušenostmi na podobných pozicích přináší komerční ředitel bohaté zkušenosti a hluboké znalosti ve farmaceutickém průmyslu. Tyto zkušenosti jsou klíčové při orientaci ve složitosti různých trhů a legislativních prostředí, stejně jako při přizpůsobování strategií různým regionálním potřebám. Jak již bylo zmíněno, je zodpovědný za 6 zemí, ve kterých podnik operuje. Všechny tyto trhy mají své vlastní legislativní regulace a kulturní kontext, který přináší velké příležitosti, ale i jisté problémy.

## **Knowledge management a styl komunikace**

Respondentův přístup k šíření znalostí a rozhodování, zejména v mezinárodním kontextu, zdůrazňuje význam skvělé komunikace na jeho pracovní pozici. Dle jeho slov je třeba přistupovat ke každému trhu individuálně, a to nejen kvůli kulturně legislativnímu odlišení, ale také na základě lidských diferenciací jednotlivých leaderů v každé zemi. Jeho osvědčenou strategií je prezentace informací způsobem, který podporuje dobrovolné přijetí, nikoliv vnucování změn. To svědčí o hlubokém pochopení efektivního knowledge managementu. Právě díky jeho lidskému přístupu a schopnosti srozumitelně interpretovat znalosti a informace se mu daří implementovat většinu změn na každém trhu.

## **Systémový přístup a inovace**

Respondent pracuje převážně se systémem Power BI, který obsahuje většinu informací potřebných k vykonávání jeho běžné agendy. Data v rámci tohoto programu si sdružuje do menších databází, které dále zpracovává převážně v Excelu. Jeho práce i s dalšími systémy, jako je například systém dynamické cenotvorby, svědčí o jeho schopnosti extrakce dat a následné analýze těchto informací. Jeho důraz na pochopení a efektivní využívání těchto systémů podtrhuje klíčovou roli technologií v obchodních operacích a strategických rozhodnutích.

## **Výzvy v oblasti koordinace týmu a přenosu informací**

Řízení týmů v různých zemích bez přímých podřízených v dané zemi představuje jedinečnou výzvu. Respondentův důraz na přesvědčivou komunikaci a důležitost pochopení kulturních nuancí vykresluje složitost přenosu znalostí v nadnárodní korporaci. Jeho schopnost vést a ovlivňovat bez využití přímé autority, která z jeho

role vyplývá, svědčí o jeho skvělých schopnostech v oblasti vyjednávání a mezilidské komunikace. Sám uvádí, že je pro něj důležité, aby leadery v daných zemích dovedl k nápravě chyby, než aby jim přímo přikazoval nutné změny.

### **Strategie rozhodování a ovlivňování**

Respondentovo rozhodování se opírá o kombinaci údajů ze systémů, osobních zkušeností a konzultací s kolegy. Uvádí ale, že všechny potřebné věci je možné nalézt v číslech, které dostává ze systémů. Zároveň mu jeho mnohaleté zkušenosti poskytují skvělý nadhled a přehled v různých situacích. Jeho zapojení do různých aspektů činnosti podniku, od cenotvorby přes marketing nebo HR, ho staví do pozice klíčového vlivného činitele v podniku. V rámci svých kompetencí utváří strategie a rozhodnutí ovlivňující směřování ČLH. Tyto strategie a rozhodnutí musí diskutovat s generálním ředitelem nebo investory, ale jeho podklady a příprava strategií jsou jedním z hnacích motorů tohoto korporátu.

### **Integrace inovací a analýza dat**

Komerční ředitel je zodpovědný za významnou část inovací ve společnosti. Uvedl, že na jeho úrovni je zodpovědný téměř za polovinu zavedených inovací. Na druhou stranu si myslí, že firemní kultura v podniku nepodporuje inovace. Jeho proaktivnost v tomto směru vychází především z jeho vášně pro práci. Jak sám uvádí, tak mnoho inovací ho napadá i ve volném čase mimo práci. Dále je třeba zmínit respondentovu schopnost syntetizovat velké objemy dat a převádět je na využitelné poznatky. To je klíčové pro strategické plánování a přijímání správných informovaných rozhodnutí. Jinak tomu není ani u analýzy dat, v rámci které se také snaží předávat svoje hodnotné zkušenosti i lidem okolo něj.

### **Vnímání a role znalostního pracovníka**

Respondent je typickým příkladem znalostního pracovníka, který sdružuje a interpretuje obrovské množství znalostí, zkušeností a informací, které obdivuhodně dobře interpretuje zainteresovaným osobám. Jeho schopnost vést ostatní ke komplexním datům a podporovat přijímání nových myšlenek a strategií podtrhuje jeho významný přínos jako znalostního leadera v organizaci. On sám tvrdí, že znalostní pracovníci, jsou klíčovými spojkami ČLH a bez nich by podnik velice těžko fungoval na úrovni jako je tomu dnes.

## **Vliv knowledge managementu**

Přestože ředitel uznává, že firemní kultura v ČLH inovace otevřeně nepodporuje, má pochopení pro ostatní zaměstnance, kteří nad inovacemi neuvažují tak jako on. Vidí potenciál knowledge managementu jako nástroje sloužícímu k zpracovávání a dobré interpretaci znalostí a informací v rámci podniku, která by mohla pomoci podniku růst. Z rozhovoru vyplývá, že ačkoliv není tato metoda explicitně popsána, je všudypřítomná.

Rozhovor s komerčním ředitelem poskytuje cenné poznatky o složité roli vedení v nadnárodní korporaci, zejména v kontextu knowledge managementu. Jeho přístup k rozhodování, koordinaci týmů a inovacím ukazuje hluboké porozumění nuancím spojeným s vedením napříč různými kulturními a provozními prostředími. Ředitelův důraz na strategie založené na datech spolu s jeho intuicí založenou na zkušenostech jej staví do pozice klíčového znalostního pracovníka v rámci Česká Lékárna Holding a.s., který ovlivňuje trajektorii společnosti prostřednictvím informovaných strategických kroků. Jeho názory na důležitost explicitního začlenění knowledge managementu do struktury společnosti podtrhují jeho proaktivitu k růstu a efektivitě podniku.

### **5.3 Analýza získaných informací**

Rozhovory se dvěma pracovníky nákupu, manažerem obchodu a komerčním ředitelem společnosti Česká Lékárna Holding, a.s., nabízejí různé pohledy na funkci knowledge managementu a přínos znalostních pracovníků. Cílem této kapitoly je podrobněji analyzovat získané informace a identifikovat shody a rozdíly v jejich názorech. Dále také poukázat na přítomnost a potenciál KM v podniku.

#### **Pracovníci nákupu: Pohled z nižší organizační struktury**

Obě nákupní referentky, navzdory rozdílnému backgroundu, sdíleli chápání pojmu KM. Jejich zkušenosti odhalují latentní povědomí o přínosech KM. Zároveň ale poukazují na mezery v systematickém předávání znalostí, zejména u nových zaměstnanců. Jejich preference kombinace e-mailu a přímé komunikace odráží potřebu hybridního přístupu komunikace informací. Dále zdůraznily neefektivitu procesů spojených se zaškolováním zaměstnanců a s tím spojené předávání znalostí. Na druhou stranu vyzdvihnuly význam jejich nadřízených, kteří jim často



pomáhají. Nakonec je třeba zmínit, že inovacím v rámci oddělení se nedostává moc pozornosti.

### **Manažer obchodu: Strategický pohled středního manažera**

Úloha manažera obchodu, která zahrnuje koordinaci v různých oblastech, vyžaduje komplexní přístup k KM. Jeho přechod z distribuční společnosti do společnosti Česká Lékárna Holding, a.s., obohatil jeho pohled na různé provozní aspekty. Jeho důraz na přímá osobní setkání při úvodních diskusích o projektu podtrhuje hodnotu, kterou přisuzuje jasné a strukturované komunikaci v rámci KM. Jeho interakce s mnoha systémy a tvorba osobních manuálů pro ty méně často používané ukazují proaktivní, samostatně řízený přístup k uchování a šíření znalostí. Problémy v dynamice některých týmu v důsledku fluktuace poukazují na nedostatky, které by mohly být zefektivněny. Jeho analytické, inovační a rozhodovací schopnosti mimo jiné jasně vykreslují tohoto manažera jako důležitého znalostního pracovníka. On sám dále přisuzuje znalostním pracovníkům velký význam.

### **Komerční ředitel: Makro perspektiva ředitele**

Odpovědnost komerčního ředitele za 6 různých zemí přináší do této výzkumné části jistou makro perspektivu. Jeho přístup k šíření znalostí a informací, který klade důraz na pochopení kulturně personálních nuancí a přesvědčivou komunikaci. Jeho praktiky jsou ukázkovým příkladem efektivních postupů KM, a to jak na korporátní úrovni, tak i v mezinárodním kontextu. Jeho interakce s až 10 různými systémy, včetně dynamické cenotvorby, naznačuje značnou závislost na technologických nástrojích KM. Jeho tvorba informovaných rozhodnutí z velké části závisí na datech získaných z interního systému. Efektivní využívání těchto systémů se snaží přenášet i na své kolegy a podřízené. Také klade důraz na detailní analýzy dat, které stejně tak vyžaduje od svých podřízených. Jeho významný vliv na rozhodování a analytický přístup k datům podtrhují jeho roli klíčového znalostního pracovníka. Postřehy komerčního ředitele o firemní kultuře naznačují malý vliv na inovace, ačkoliv on sám s inovacemi často přichází. Znalostním pracovníkům přisuzuje klíčovou roli v rámci správného fungování a růstu podniku. Také znalostní management je pro něj důležitou složkou, která v ČLH implicitně stimuluje znalostní procesy.

## **5.4 Srovnávací analýza**

Srovnávací analýza rozhovorů z České Lékárny Holding, a.s. ukazuje odlišné, ale vzájemně propojené pohledy na funkci knowledge managementu a přínos znalostních pracovníků, které jsou formovány odlišným vnímáním respondentů.

### **Integrace vs provozní zaměření**

Klíčový rozdíl se objevuje v oblastech zaměření respondentů. Pohledy pracovníků nákupu jsou hluboce zakořeněny v provozních výzvách a jejich každodenní agendě. Jejich důraz na praktickou stránku KM odráží pohled z nižší vrstvy organizační struktury a poukazuje na možné zlepšení procesů pouze na jejich úrovni. Naopak manažer obchodu a komerční ředitel nabízejí širší, pohled. Jejich role vyžadují komplexní chápání procesů napříč organizací, které integruje různé aspekty podnikání, od strategického rozhodování až po koordinaci mezi jednotlivými odděleními. Jejich vnímání funkce KM tedy zahrnuje různé oblasti podniku. Na druhou stranu pracovníci nákupu na rozdíl od manažerů přišli s návrhy na zefektivnění některých znalostních procesů.

### **Explicitní znalostní postupy**

Dalším kontrastním bodem je uznání a přínos postupů KM. Nákupní referentky, které obecně méně vnímají procesy KM, se spíše bezděčně zapojují do činností KM prostřednictvím své rutinní práce. Jejich pohled naznačuje přirozené, i když nevědomé uplatňování KM v jejich rolích. To ukazuje na firemní kulturu, kde je KM převážně implicitní strukturovaný. Naproti tomu manažer obchodu a komerční ředitel vykazují záměrné a sebe uvědomělé zapojení do KM procesů. Vykazují proaktivní přístup při vytváření osobních příruček a využívání komplexních datových systémů. Zároveň je důležité vyzdvihnout jejich schopnost komunikovat znalosti srozumitelnou a efektivní formou. Svým chováním podporují funkci KM, který je součástí jejich každodenní rutiny.

### **Úloha technologie v KM**

Spoléhání se na technologii a interakce s nimi v rámci KM se mezi respondenty rovněž liší. Zatímco pracovníci nákupu zmiňují využívání systémů především pro operativní úkoly, manažer obchodu a komerční ředitel hovoří o zapojení širšího spektra technologických nástrojů. Používání systémů, jako je Power BI a dynamické nástroje pro tvorbu cen, a vytváření osobních příruček k těmto systémům svědčí o

vyspělém přístupu k technologiím jako klíčové součásti jejich postupů. Tyto rozdíly poukazují na různou úroveň technologické integrace, která úzce souvisí s postupy KM v rámci podniku.

### **Inovace a vnímání KM**

Inovace v kontextu KM jsou v jednotlivých rolích vnímány odlišně. Pracovníci nákupu pozorují nedostatek systematické podpory inovací, což poukazuje na promarněné příležitosti při zachycování a realizaci nových nápadů. Naproti tomu manažer obchodu a komerční ředitel uznávají svou roli při prosazování inovací v rámci společnosti. Ačkoliv souhlasí, že podniková kultura nenabádá k inovacím, oni sami často s inovacemi přicházejí a implementují je. Důvodem je jejich organizační postavení, které jim umožňuje ovlivňovat integraci nových nápadů, což odráží přístup k inovacím v KM více shora dolů. Dále nákupní referentky vnímají jistý přínos KM, a to především na fungování v rámci jejich organizační úrovně. Rády by ovšem zapracovaly vnitropodnikové manuály, které by především pomohly nově příchozím kolegům. Komerční ředitel i obchodní manažer oba uznávají funkci KM jako přístup, který podniku může pomoci růst a vyvíjet se. Zároveň oba, jakožto znalostní pracovníci, aktivně přispívají k fungování a optimalizaci znalostních procesů.

### **Uznání a přínos znalostních pracovníků**

Vnímání a uznávání role znalostních pracovníků se liší. Nákupní referenti se neoznačují za znalostní pracovníky a jejich vlastnosti a činnosti tomu také nenasvědčují. Na druhé straně obchodní manažer a komerční ředitel jsou klíčovými znalostními pracovníky a chápou svou vlivnou roli při utváření strategií a rozhodování společnosti. Nákupní referentky si uvědomují přínos znalostních pracovníků, zatímco obchodní manažer a komerční ředitel vnímají znalostní pracovníky jako klíčové zaměstnance podniku. Dále všichni respondenti souhlasí, že znalostní pracovníci by měli být odlišeni v rámci podniku a adekvátně ohodnoceni, za jejich přínos.

### **Funkce knowledge managementu**

V kontextu podniku Česká Lékárna Holding, a.s., jak vyplynulo z provedených rozhovorů, se funkce knowledge managementu točí především kolem efektivního toku informací a rozhodovacích procesů v podniku. To zahrnuje využití dostupných technologií, strategickou komunikaci mezi odděleními a správu dat na podporu

provozních a strategických aktivit. Opět se zde liší pohled na funkčnost tohoto konceptu. Funkce KM se projevují ve způsobu komunikace a sdílení informací, přičemž se zdůrazňuje zejména úloha osobních schůzek při šíření komplexních informací. Kromě toho rozhovory zdůrazňují význam vytváření příznivého prostředí pro předávání znalostí, zejména pro nové zaměstnance. Dále také důležitost dokumentace procesů, aby se zabránilo provozní neefektivitě a ztrátě znalostí.

Z této srovnávací analýzy vyplývá, že knowledge management ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s. je všudypřítomný, přičemž jeho vnímání a uplatňování se v různých rolích výrazně liší. Poznatky naznačují široké spektrum zapojení KM, od implicitních postupů na provozní úrovni až po explicitnější aplikace na úrovni vyššího managementu. Rozdílné chápání a uplatňování KM a role znalostních pracovníků napříč organizační hierarchií poukazuje na výzvy i příležitosti pro strukturovanější a explicitnější postupy KM ve společnosti.

**Tab. 1 Zjednodušené zachycení důležitých zjištění výzkumné části**

<b>Klíčová témata a perspektivy</b>	<b>Nákupní referentky</b>	<b>Manažer obchodu</b>	<b>Komerční ředitel</b>
<b>Hlavní náplň práce</b>	Provozní činnosti spojené s nákupem	Obchodní spolupráce s dodavateli, strategické plánování	Dohled nad fungováním 6 evropských trhů a s tím spojené aktivity a tvorba strategií
<b>Funkce KM</b>	Vnímají přínosy KM a jejich pozitivní dopad. Částečné zapojení do procesů	Uznává přínosy KM a jejich pozitivní dopad. Vysoké zapojení do procesů	Uznává přínosy KM a jejich pozitivní dopad. Vysoké zapojení do procesů
<b>Preferovaný styl komunikace</b>	Preferuje kombinaci emailové komunikace a přímé komunikace	Velký důraz na osobní schůzky	Velký důraz na osobní schůzky + komunikace přizpůsobena trhům
<b>Využívání technologií v rámci KM</b>	Interakce pouze se systémy spojenými s nákupem	Rozsáhlé využívání až 10 systémů + vytváření vlastních manuálů	Rozsáhlé využívání Power BI a systémů dynamické cenotvorby
<b>Inovace v rámci KM</b>	Minimální tvorba inovací	Inovace na roční bázi, vylepšování systémů a procesů	Významně přispívá inovacemi na své organizační úrovni
<b>Přínos znalostních pracovníků</b>	Uznání přínosu znalostních pracovníků	Velký důraz na klíčovou roli znalostních pracovníků	Velký důraz na klíčovou roli znalostních pracovníků
<b>Ocenění znalostních pracovníků</b>	Myslí si, že by znalostní pracovníci měli být adekvátně oceněni	Myslí si, že by znalostní pracovníci měli být adekvátně oceněni	Myslí si, že by znalostní pracovníci měli být adekvátně oceněni
<b>Výzvy spojené s KM</b>	Časté problémy v komunikaci, především s pracovníky skladu	Problémy s dynamikou týmu kvůli fluktuaci některých oddělení	Řízení týmů v různých zemích bez přímých podřízených v dané zemi

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

## **5.5 Návrhy na zlepšení ve vztahu k KM a znalostním pracovníkům**

Následující odstavce této kapitoly jsou zaměřeny na doporučení a návrhy na zlepšení v rámci podniku Česká Lékárna Holding a.s. Budou zde představeny strukturované návrhy na zlepšení, který vyplývají z dat získaných z řízených rozhovorů.

### **Formalizace knowledge managementu**

Zavedení strukturovaného rámce KM a oficiální pojmenování tohoto přístupu podnikem nabízí velký potenciál. Na základě poznatků získaných od respondentů je zřejmé, že společnosti ČLH může formalizace postupů KM prospět. Měl by být vytvořen strukturovaný rámec KM, který by zefektivnil tok informací a bylo by systematicky předcházeno problémům spojených s distribucí znalostí uvnitř podniku. Tento rámec by mohl zahrnovat standardizované postupy pro předávání znalostí nebo školení o konceptu KM, tak aby byl tento přístup chápán a zapracován do firemní kultury.

### **Optimalizace technologií a vytvoření manuálů**

Zpětná vazba na provozní systémy, jako je Axapta, naznačuje prostor pro zlepšení uživatelské přívětivosti. Podnik by měl zvážit optimalizaci těchto systémů, aby byly intuitivnější, zejména pro nové zaměstnance. Před takovou optimalizací by bylo vhodné získat informace od uživatelů, například dotazníkovým šetřením. Proveditelné změny by vedly k usnadnění každodenní práce s danými systémy. Dalším důležitým doporučením je vytvoření interních manuálů pro zaměstnance, kteří by tak měli snazší práci se systémy, se kterými nepracují na denní bázi. Toto doporučení vyplývá z odpovědí nákupních referentek a manažera obchodu. Právě manažer si sám vytvořil manuál na určité systémy. Sdílení těchto znalostí by mohlo výrazně usnadnit práci mnoha uživatelů.

### **Vytvoření prostředí příznivého pro inovace**

Vnímání inovačních nápadů ze strany pracovníků nákupu ukazuje na mezeru v inovační kultuře podniku. Vytvoření mechanismu na podporu, zachycení a realizaci návrhů zaměstnanců může podpořit prostředí příznivé inovacím. Toto doporučení vychází z odpovědí referentek nákupu, které uvádí, že inovace často nejsou zaznamenávány a vyzkoušeny. Vytvoření vhodného prostředí by mohlo zahrnovat digitální schránku pro inovace, kde by se sepisovaly veškeré nápady. Potenciální

realizace těchto nápadů by pak mohla spadat pod IT oddělení. Dalším návrhem je uznání a ocenění inovativních příspěvků, které zajisté podpoří další generování nových inovací.

### **Uznávání a podpora znalostních pracovníků**

Přestože někteří zaměstnanci, jako například manažer obchodu a komerční ředitel, si uvědomují, že jsou znalostními pracovníky, není toto sebeuvědomění univerzální. Společnost by měla pracovat na identifikaci a uznání přínosu znalostních pracovníků na všech úrovních. Sami respondenti přisuzují velký význam znalostních pracovníků. Pojmenování této role by mohlo zahrnovat uznání pozic v rámci týmů, které se věnují řízení a šíření znalostí. Lidé na těchto pozicích prokazatelně přinášejí přidanou hodnotu, která přesahuje jejich oficiální kompetence. Spolu s tím by se mohl vytvořit vhodný systém odměn a rozvoje pro takovéto pracovníky.

### **Posílení spolupráce mezi odděleními**

Vzhledem k určitým problémům se spoluprací mezi různými odděleními, zejména s ohledem na vysokou fluktuaci zaměstnanců, je zásadní vytvořit silnější komunikační a kooperační kanály mezi odděleními. Pravidelné schůzky mezi odděleními, společné projekty a teambuildingové aktivity mohou zlepšit porozumění a efektivitu napříč různými oblastmi společnosti. Řešením by mohly být pravidelné schůzky, které by se zaměřily na pojmenování a řešení aktuálních problémů, které dané oddělení vnímá v rámci komunikace s ostatními. Dalším důležitým pilířem jsou teambuildingové nebo jiné seznamovací aktivity. Dle slov jedné z nákupních referentek nezná téměř nikoho mimo své oddělení, i přestože v ČLH pracuje již více než 3 roky.

Realizace těchto doporučení nejen zefektivní funkce KM v rámci společnosti Česká Lékárna Holding, a.s., ale také podpoří kulturu inovací, spolupráce a celkové efektivitu. Řešením těchto klíčových oblastí může podnik výrazně zvýšit svou provozní efektivitu a udržet si konkurenční výhodu ve farmaceutickém průmyslu.

## Závěr

Zkoumání funkce knowledge managementu a přínosu znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s. přineslo významné poznatky objasňující tyto dva vytyčené cíle. Rozhovory s pracovníky nákupního oddělení, obchodním manažerem a komerčním ředitelem poukázaly na implicitní zapojení praktik KM a důležitost znalostních pracovníků v podniku, a to i přes absenci formální strategie konceptu KM.

Jedním ze zásadních zjištění je potenciální přínos formalizování KM, zejména pokud jde o nástup a školení nových zaměstnanců. Právě vyšší fluktuace některých oddělení a přenos znalostí mezi pracovníky je častým ohniskem problémů. Rozhovor s nákupními referentkami a obchodním manažerem poukázal právě na tyto nedostatky. Jejich zkušenosti ukazují na intuitivní chápání přínosů KM, což poukazuje na latentní povědomí a neformální uplatňování těchto postupů. To odhaluje nevyužitý potenciál formálního uznání a strukturování KM v podniku, který by mohl významně zvýšit provozní efektivitu a procesy učení. Obecně se ale funkčnost KM objevuje především ve způsobu komunikace a sdílení informací v podniku. Další podstatnou část tvoří systémy pro uchování, tvorbu a komplexní sdílení informací.

Úloha znalostních pracovníků, jako je tomu například u obchodního manažera a komerčního ředitele, je klíčová pro strategické rozhodování a provozní integraci. Jejich sebeuvědomění jako znalostních pracovníků a jejich proaktivní zapojení do inovování systémů a procesů ukazuje jejich nepostradatelný přínos pro vývoj a úspěch společnosti. Toto uznání a sebeidentifikace jako znalostních pracovníků však není v celé organizaci jednotně pozorováno, což ukazuje na potřebu širšího povědomí a formálního uznání těchto rolí. Všichni respondenti dále chápou důležitost znalostních pracovníků a souhlasí s bonusovým ohodnocením zaměstnanců, kteří podniku přinášejí tuto přidanou hodnotu.

Zjištěné problémy v oblasti komunikace a spolupráce mezi odděleními, zejména při vysoké fluktuaci zaměstnanců, podtrhují nutnost zdokonalení učících procesů. To zahrnuje vytvoření spolehlivých mechanismů pro přenos znalostí a spolupráci, aby byla zachována kontinuita a provozní efektivita.



Z hlediska budoucího vývoje může Česká Lékárna Holding, a.s. významně profitovat ze začlenění formální strategie KM do svého organizačního rámce. Tato strategie by měla zahrnovat strukturované systémy přenosu znalostí, adekvátní komunikační přístup a prostředí příznivé pro inovace, které by umožnilo zachycovat a realizovat nápady zaměstnanců. Formální uznání a podpora znalostních pracovníků prostřednictvím určených rolí, školení a odměn může navíc dále podpořit příliv takovýchto zaměstnanců. Ti mají potenciál podnik rozvíjet na všech úrovních organizační struktury a získat, tak důležitou konkurenční výhodu.

Závěrem lze říci, že zjištění z této práce osvětlují kritické funkce KM a podstatný přínos znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s. Pro společnost existuje jasná příležitost využít těchto poznatků a vyvinout strukturovaný a efektivní přístup konceptu KM. Tím může společnost zlepšit své interní procesy, podpořit inovace a zvýšit svou celkovou výkonnost ve vysoce konkurenčním farmaceutickém odvětví.

## Seznam literatury

ABDEL MALAK, Haisam [online]. *11 Key Knowledge Management Challenges and Solutions* The ECM Consultant, 2023 [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: [https://theecmconsultant.com/knowledge-management-challenges/#google\\_vignette](https://theecmconsultant.com/knowledge-management-challenges/#google_vignette)

ADEOYE-OLATUNDE, Omolola A.; Nicole L. OLENIK [online]. *Research and scholarly methods: Semi-structured interviews*. Journal of the american college of clinical pharmacy, 2021, 4.10: 1358-1367. [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/648745353/Jaccp-Journal-of-the-American-College-of-Clinical-Pharmacy-2021-Adeoye-Olatunde-Research-and-Scholarly-Methods>

ALLAMEH, Sayyed Mohsen [online]. *Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation*. Journal of intellectual capital, 2018, 19.5: 858-874. [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-05-2017-0068/full/html>

ARDITO, Lorenzo, Roberto CERCHIONE, Erica MAZZOLA a Elisabetta RAGUESO [online]. *Industry 4.0 transition: a systematic literature review combining the absorptive capacity theory and the data-information-knowledge hierarchy*. Emerald Publishing Limited, 2021. [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/357129414\\_Industry\\_40\\_transition\\_a\\_systematic\\_literature\\_review\\_combining\\_the\\_absorptive\\_capacity\\_theory\\_and\\_the\\_data-information-knowledge\\_hierarchy](https://www.researchgate.net/publication/357129414_Industry_40_transition_a_systematic_literature_review_combining_the_absorptive_capacity_theory_and_the_data-information-knowledge_hierarchy)

ASBARI, Masduki [online]. *Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability*. Dinamika Pendidikan, 2019, 14(2), 227-243. [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/338646330\\_Effect\\_of\\_Tacit\\_and\\_Explicit\\_Knowledge\\_Sharing\\_on\\_Teacher\\_Innovation\\_Capability](https://www.researchgate.net/publication/338646330_Effect_of_Tacit_and_Explicit_Knowledge_Sharing_on_Teacher_Innovation_Capability)

BELTRAMINO, Nicolás Salvador, Domingo GARCÍA-PEREZ-DE-LEMA, Luis Enrique VALDEZ-JUÁREZ [online]. *The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES*. Journal of Intellectual Capital, 2020, 21.6: 913-945. [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-01-2019-0020/full/html>

BLOOMFIRE [online], *Different Types of Knowledge: Implicit, Tacit, and Explicit* 2023. [cit. 2023-08-24]. Dostupné z: <https://bloomfire.com/blog/implicit-tacit-explicit-knowledge/>

BOON, Corine [online], *Integrating strategic human capital and strategic human resource management*. The International Journal of Human Resource Management, 2018, 29.1: 34-67. [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/320236287\\_Integrating\\_strategic\\_human\\_capital\\_and\\_strategic\\_human\\_resource\\_management](https://www.researchgate.net/publication/320236287_Integrating_strategic_human_capital_and_strategic_human_resource_management)

COLLINS, Harry. *Tacit and Explicit Knowledge*, Chicago: University of Chicago Press, 2010. ISBN: 978-02-2611-382-1

ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s. *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2022* [Online]. 2023, 58 s. [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=76657513&subjektId=695008&spis=687939>

DRUCKER, Peter F. *The Effective Executive*. New York, HarperCollins, 1967. ISBN 9780060833459.

ERMINE, Jean-Louis. *Knowledge Management: The Creative Loop*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2018, ProQuest Ebook Central. ISBN 978-17-8630-170-3

GNOLI, Claudio. *Introduction to Knowledge Organization*. Londýn: Facet Publishing, 2020, ISBN 9781783304660.

GONCALVES, Marcus. *Learning Organizations: Turning Knowledge into Actions*, Business Expert Press, 2012, ProQuest Ebook Central. ISBN 978-16-0649-458-5

HISLOP, Donald, Rachele, BOSUA; Remko, HELMS. *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press, 2018. ISBN 978-01-9872-401-8

HOLFORD, W. David [online]. *The future of human creative knowledge work within the digital economy*. Futures, ScienceDirect, 2019 [cit. 2023-08-28]. 105: 143-154. Dostupně z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328717302598#preview-section-cited-by>

CHATTERJEE, Sheshadri, Soumya Kanti, GHOSH; Ranjan, CHAUDHURI [online]. *Knowledge management in improving business process: an interpretative framework for successful implementation of AI-CRM-KM system in organizations*. Business Process Management Journal, 2020, 26.6: 1261-1281. [cit. 2023-08-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-05-2019-0183/full/html>

CHONG, Valerie [online]. *5 Common Knowledge Management Challenges and How to Overcome Them*. Coveo, 2023 [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: <https://www.coveo.com/blog/knowledge-management-challenges/>

INDEED [online]. *Decision Support System (DDS): Definition, Benefits and Types*. In: InDeed, 2023 [cit. 2023-08-27]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-support-system>

INDEED [online]. *Structured vs. Unstructured vs. Semi-structured Interviews*, InDeed, 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: [https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/structured-vs-unstructured-vs-semi-structured-interview?utm\\_campaign=earnedsocial%3Acareerguide%3Asharedirectshare%3AUS&utm\\_content=Structured%20vs.%20Unstructured%20vs.%20Semi-structured%20Interviews&utm\\_medium=social&utm\\_source=directshare](https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/structured-vs-unstructured-vs-semi-structured-interview?utm_campaign=earnedsocial%3Acareerguide%3Asharedirectshare%3AUS&utm_content=Structured%20vs.%20Unstructured%20vs.%20Semi-structured%20Interviews&utm_medium=social&utm_source=directshare)

IPSEN, Christine [online]. *Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19*. International journal of environmental research and public health, 2021, 18.4: 1826. cit. 2023-08-28]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/349279803\\_Six\\_Key\\_Advantages\\_and\\_Disadvantages\\_of\\_Working\\_from\\_Home\\_in\\_Europe\\_during\\_COVID-19](https://www.researchgate.net/publication/349279803_Six_Key_Advantages_and_Disadvantages_of_Working_from_Home_in_Europe_during_COVID-19)

JACOBSON, Madeline [online]. *6 Common Knowledge Management Challenges (and Their Solutions)*. Bloomfire. 2023 [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: <https://bloomfire.com/blog/key-challenges-of-knowledge-management/>

JOHANNESSEN, Jon-Arild. *Knowledge Management Philosophy : Communication As a Strategic Asset in Knowledge Management*, Emerald Publishing Limited, 2020, ProQuest Ebook Central. ISBN 978-1-83909-637-2

LAKSHMAN, C., Sumita RAI, Sangeetha LAKSHMAN [online]. *Knowledge sharing, organizational commitment and turnover intention among knowledge workers: a knowledge-based perspective*. Journal of Asia Business Studies, 2021, s. 768-785 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JABS-07-2020-0277/full/html?skipTracking=true>

LATHAM, Ann [online]. *Managers And Knowledge Workers Have It Tough And Here's Why*. Forbes. 2021 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/annlatham/2021/08/08/managers-and-knowledge-workers-have-it-tough-and-heres-why/>

MARCHEGIANI, Lucia. *Digital Transformation and Knowledge Management*, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-03-6762-832-1

MARTIC, Kristina [online]. *Who Are Knowledge Workers and How to Set Them Up for Success*. Haiilo. 2020 [cit. 2023-11-11]. Dostupné z: <https://haiilo.com/blog/who-are-knowledge-workers-and-how-to-set-them-up-for-success/>

MASTERCLASS [online]. *What Are Knowledge Workers? The Role of Knowledge Workers*. MasterClass, 2022 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.masterclass.com/articles/knowledge-workers>

MUZAM, John [online]. *The Challenges of Modern Economy on the Competencies of Knowledge Workers*. Journal of the Knowledge Economy, 2023, 14(2), 1635-1671 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-022-00979-y>

NEZAFATI, Navid [online]. *Promoting knowledge sharing performance in a knowledge management system: do knowledge workers' behavior patterns matter?* VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems Emerald, 2021, 53(4), 637-662 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-11-2020-0202/full/html>

NORTH, Klaus; Gita, KUMTA. *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer, 2018. ISBN 978-3-319-37785-8

OMOTAYO, Funmilola Olubunmi [online]. *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*. Library Philosophy and Practice, 2015, [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/280889362\\_Knowledge\\_Management\\_as\\_an\\_important\\_tool\\_in\\_Organisational\\_Management\\_A\\_Review\\_of\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/280889362_Knowledge_Management_as_an_important_tool_in_Organisational_Management_A_Review_of_Literature)

QURESHI, Alsaba, Minakshi [online]. RAMTEKE. CONTENT MANAGEMENT SYSTEM (CMS) IMPLEMENTATION PAPER, *Irjmets*, 2023 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: [https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper/issue\\_6\\_june\\_2023/42572/final/fin\\_irjmets1687703166.pdf](https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper/issue_6_june_2023/42572/final/fin_irjmets1687703166.pdf)

RICARD, Sébastien [online]. *The Year Of The Knowledge Worker*. Forbes, 2020, [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/12/10/the-year-of-the-knowledge-worker/>

ROEHR-BRACKIN, Karen [online]. *Explicit and implicit knowledge and learning of an additional language: A research agenda*. Language Teaching, B.m.: Cambridge University Press, 2022 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.cambridge.org/core/journals/language-teaching/article/explicit-and-implicit-knowledge-and-learning-of-an-additional-language-a-research-agenda/5AC1991F59C8059E9DD3F1141EE66E7D>

SADIKU, Matthew, Cajetan AKUJUOBI. *Fundamentals of Computer Networks*. Springer International Publishing, 2022. s. 71-77. ISBN 978-3-031-09417-0

SAHIBZADA, Umar Farooq [online]. *Symmetric and asymmetric modeling of knowledge management enablers to knowledge management processes and knowledge worker productivity in higher education institutes*. Journal of Enterprise Information Management, Emerald, 2021, s. 729-756 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEIM-08-2020-0346/full/html>

SAULAIS, Pierre, Jean-Louis ERMINE. *Knowledge Management in Innovative Companies 1: Understanding and Deploying a KM Plan Within a Learning Organization*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2020. ISBN 978-11-1968-114-4

SCIENCEDIRECT [online]. *A conceptual framework for supply chain digitalization using integrated systems model approach and DIKW hierarchy*. ScienceDirect 2021 [cit. 2023-08-25]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667305321000375>

SHUJAHAT, Muhammad [online]. *Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity*. Journal of Business Research,

2019 [cit. 2023-08-25]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-business-research>

SimpliLearn [online]. *Difference Between Data Warehouse and Database*. SimpliLearn 2023 [cit. 2023-08-27]. Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/data-warehouse-vs-database-article>

SONGKRAM, Noawanit., CHOOTONGCHAI, Suparoek [online]. *Effects of pedagogy and information technology utilization on innovation creation by SECI model*. 2020, [cit. 2023-08-25]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/340512497\\_Effects\\_of\\_pedagogy\\_and\\_information\\_technology\\_utilization\\_on\\_innovation\\_creation\\_by\\_SECI\\_model](https://www.researchgate.net/publication/340512497_Effects_of_pedagogy_and_information_technology_utilization_on_innovation_creation_by_SECI_model)

TODERICIU, Ramona, Alexandra TODERICIU [online]. *The Challenge of Managing Knowledge Workers and Their Skills*. Springer, 2018 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-71876-7\\_32#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-71876-7_32#citeas)

VAN LAAR, Ester [online]. *Determinants of 21st-century digital skills: A large-scale survey among working professionals*. Computers in human behavior 100: 93-104, Science Direct. 2019, [cit. 2023-08-25]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563219302432>

WEED-SCHERTZER, Beverly. *(il)logical Knowledge Management: A Guide to Knowledge Management in the 21st Century*, Emerald Publishing Limited, 2020. ISBN 978-18-3867-806-7

XIAOPENG, Guo, Xue YANMIN [online]. *The Professional Education Ecosystem of Industrial Design at Georgia Institute of Technology Based on SECI Model*. E3S Conferences, 2020, [cit. 2023-08-25]. Dostupné z: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/39/e3sconf\\_ewre2020\\_02032/e3sconf\\_ewre2020\\_02032.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/39/e3sconf_ewre2020_02032/e3sconf_ewre2020_02032.html)

YUSOF, Wan Su Emi Yusinita Wan [online]. *DIKW application on knowledge based framework with situational awareness*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2018, 8.6: 1110-1120. [cit. 2023-08-25]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/326825459\\_DIKW\\_Application\\_on\\_Knowledge\\_Based\\_Framework\\_with\\_Situational\\_Awareness](https://www.researchgate.net/publication/326825459_DIKW_Application_on_Knowledge_Based_Framework_with_Situational_Awareness)

ZAHOOR, Nadia, Ali Meftah, GERGED [online]. *Relational capital, environmental knowledge integration, and environmental performance of small and medium enterprises in emerging markets*. Business Strategy and the Environment, 2021, 30.8: 3789-3803. [cit. 2023-08-25]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/351706426\\_Relational\\_capital\\_environmental\\_knowledge\\_integration\\_and\\_environmental\\_performance\\_of\\_SMEs\\_in\\_emerging\\_markets](https://www.researchgate.net/publication/351706426_Relational_capital_environmental_knowledge_integration_and_environmental_performance_of_SMEs_in_emerging_markets)

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr.1 DIKW Hierarchie.....	12
Obr.2 Tři hnací síly zvyšující důležitost znalostí jako faktoru konkurenceschopnosti 14	
Obr. 3 Vztah mezi „know about“ a „know how“ vzhledem k znalostem .....	15
Obr. 4 Spirálový model znalostí SECI .....	18
Obr. 5 Spirálový model znalostí SECI .....	23
Obr. 6 Logo obchodní značky Dr.Max .....	43

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Zjednodušené zachycení důležitých zjištění výzkumné části .....	60
--	----



## **Seznam příloh**

Příloha 1 Protokol výzkumného rozhovoru .....	73
---	----

## Příloha 1 Protokol výzkumného rozhovoru

### Kvalitativní polostrukturovaný rozhovor pro výzkum funkce knowledge managementu a přínosu znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s.

- *Respondent musí být zaměstnancem podniku Česká Lékárna Holding a.s.*
- *Respondent musí pracovat v podniku více než 2 roky*
  
- Uvítání a seznámení s cílem diplomové práce
- V případě nutnosti představení pojmů „Knowledge management“ a „Znalostní pracovník“
  
- Můžete vést na jaké pracovní pozici aktuálně pracujete a co je vaší náplní práce?
- Jak dlouho v podniku pracujete?
- Pracoval/a jste na různých pozicích v rámci podniku? Pokud ano na jakých?
- Jak se obvykle sdělují důležité informace ve vašem oddělení?
- Jak vy osobně sdělujete důležité informace nebo znalosti?
- Napadají vás příklady, kdy sdílení informací nebo znalostí v rámci vašeho týmu/oddělení významně ovlivnilo projekt nebo rozhodnutí?
- Existují nástroje, databáze nebo systémy, které pravidelně používáte ke shromažďování, sdílení nebo přístupu k důležitým informacím?
- Jak jsou tyto nástroje/systémy s vašeho pohledu uživatelsky přívětivé a efektivní?
- Myslíte si, že je důležité, aby podnik kladl důraz na šíření/aplikaci knowledge managementu?
- Jak obvykle postupujete při hledání informací nebo znalostí, které potřebujete k rozhodování ve své funkci?
- Můžete popsat, jak v podniku probíhá spolupráce mezi různými týmy nebo odděleními? Vyskytují se nějaké problémy?
- Spolupracujete ve své funkci s jednotlivci nebo týmy, kteří se zaměřují především na práci s informacemi nebo jejich analýzu? Jaké jsou vaše zkušenosti s prací s nimi?
- Existují v podniku role nebo pozice, které jsou podle vás klíčové pro práci se znalostmi a informacemi? Mají tyto zaměstnanci velký vliv na rozhodování v podniku?
- Máte ve svém týmu nebo blízkém okolí kolegů člověka, který pomáhá ostatním s jejich prací? Je to někdo, kdo Vám nebo kolegům pomáhá a radí, pokud si nevíte rady? → Pokud ano, jsou to rady spíše systémové (práce s databázemi a programy), nebo více intelektuální, založené na zkušenostech a rozhodovacích schopnostech?
- Jak vnímáte přínos znalostních pracovníků?
- Myslíte si, že by znalostní pracovníci měli být finančně odměněni za jejich práci “nad rámec“ svých pracovních povinností?

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. David Křížek		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Mezinárodní Marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Funkce knowledge managementu a přínos znalostních pracovníků ve společnosti Česká Lékárna Holding, a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM – Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2024
<b>POČET STRAN</b>	75		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	6		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato práce se zabývá oblastí znalostního managementu (KM) a důležitou rolí znalostních pracovníků v podniku Česká Lékárna Holding, a.s., která je klíčovým hráčem farmaceutického průmyslu. Práce, jejímž cílem je diagnostikovat funkce KM a zhodnotit přínos znalostních pracovníků, vysvětluje implicitní zapojení KM a přirozený vznik znalostních rolí navzdory absenci formálního popisu KM. Teoretická část popisuje důležitá teoretická východiska konceptu KM. S využitím řízených rozhovorů praktická část vysvětluje funkce KM a klíčový přínos znalostních pracovníků. Zjištění zastávají formalizaci konceptu KM, uznání znalostních pracovníků a podporu kultury společného sdílení znalostí, což v konečném důsledku povede podnik ke zlepšení konkurenceschopnosti a růstu.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Knowledge management, znalostní pracovník, sdílení informací, práce se znalostmi, inovace, znalostní databáze, komunikace, efektivita, analýza dat		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. David Křížek		
<b>FIELD</b>	Specialization International Marketing		
<b>THESIS TITLE</b>	Functions of knowledge management and contribution of knowledge workers in Česká Lékárna Holding, a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM – Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2024
<b>NUMBER OF PAGES</b>	75		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	6		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>This thesis deals with knowledge management (KM) and the important role of knowledge workers in Česká Lékárna Holding, a.s., a key player in the pharmaceutical industry. Aiming to diagnose KM functions and evaluate the contribution of knowledge workers, the paper explains the implicit involvement of KM and the natural emergence of knowledge roles despite the absence of a formal description of KM. The theoretical part describes the important theoretical background of the KM concept. Using guided interviews, the practical part explains the functions of KM and the key contribution of knowledge workers. The findings advocate the formalization of the KM concept, the recognition of knowledge workers and the promotion of a knowledge sharing culture, which will ultimately lead the company to improved competitiveness and growth.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Knowledge management, knowledge worker, information sharing, knowledge work, innovation, knowledge database, communication, efficiency, data analysis</p>		