

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra informačních technologií**

**Diplomová práce**  
**Zavedení vybraných principů znalostního managementu**  
**ve zvolené společnosti**

Autor: Bc. Alena Hladíková

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Tereza Otčenášková, BA

Hradec Králové

Duben 2017

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury a zdrojů.

V Hradci Králové dne 24. dubna 2017

Alena Hladíková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Tereze Otčenáškové, BA za cenné připomínky a rady během zpracování diplomové práce. Další poděkování náleží Bc. Michaele Zmátlíkové, Mgr. Michaele Šteflové a dalším pracovníkům střediska Augustin, Univerzity Hradec Králové, za poskytnutí veškerých potřebných informací a věnovaný čas zejména při zpracování praktické části práce.

## **Anotace**

Cílem diplomové práce bylo zvýšení efektivity vybraných firemních procesů pomocí činností založených na principech znalostního managementu.

Teoretická část práce vymezuje základní teoretické pojmy jako je hierarchie data-informace-znalosti, vysvětlení znalostního managementu a jeho základních principů, a popisuje i možné nástroje, které jsou nápomocné při jeho zavádění.

Praktická část se opírá o teoretická východiska a postupuje podle metodiky KM-Beat-It, pomocí které je implementace v analyzované organizaci, Středisku Augustin, realizována. Podrobně rozebírá znalostní management ve společnosti a na základě této analýzy je vytvořena SWOT analýza a stanoveny aktivity založené na principech znalostního managementu, které povedou k efektivním firemním procesům v organizaci. Vybrané firemní procesy jsou znázorněné v nástroji Enterprise Architect, který pomocí notace BPMN vizualizuje jednotlivé kroky firemního procesu, a také to, kde se projevují implementované změny.

Práce zároveň pomocí dotazníkového šetření analyzuje nástroje vhodné pro znalostní management, které společnost v současné době využívá a navrhuje další vhodná opatření do budoucnosti. Zaměřuje se na porovnání nástroje Office 365 a Google aplikací, protože tyto nástroje jsou s chodem společnosti úzce spjaté. Výsledky ukazují potenciál těchto nástrojů v budoucnu.

## **Annotation**

### **Title: The application of selected principles of knowledge management in a particular Company**

The main goal of the Diploma Thesis is to increase the efficiency of particular business processes by using the activities based on the principles of knowledge management.

The theoretical part defines the main theoretical concepts as the hierarchy data-information-knowledge, as well as explains the knowledge management and its basic principles. Moreover, it describes possible tools for knowledge management implementation.

The practical part of the Thesis is based on the theoretical concepts and follows the KM-Beat-It methodology, which is the main approach chosen for the implementation of countermeasures in the analysed company Augustin Center University of Hradec Králové. This part analyses knowledge management in the particular company in detail and it results in the SWOT analysis. Based on the aforementioned, the activities for knowledge management are defined. These activities help to increase the business processes in the company. Some selected business processes are visualized using Enterprise Architect tool to show the consequences and processes of knowledge management tool implementation.

The Thesis also includes the survey to provide the analysis of current usage of communication tools in the company, which are appropriate for knowledge management. Furthermore, it proposes other possibilities of their usage, which can be realized in the future. It focuses on Office 365 and Google tools. Results show potential of these tools in future.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	3
3	Teoretická východiska.....	5
3.1	Data, informace, znalosti.....	5
3.2	Význam znalostí.....	7
3.3	Znalostní management.....	10
3.4	Znalostní pracovník.....	12
3.5	Implementace znalostního managementu.....	13
3.6	Význam znalostního managementu v organizaci.....	16
3.7	Učí se organizace.....	20
3.8	Znalostní a firemní procesy.....	22
3.9	Nástroje znalostního managementu.....	24
3.10	Nástroje využitelné pro znalostní management a jejich srovnání.....	26
3.10.1	Office 365.....	26
3.10.2	Google.....	28
4	Praktická část.....	30
4.1	Popis organizace.....	31
4.2	Implementace znalostního managementu.....	35
4.2.1	Sestavení realizačního týmu.....	35
4.2.2	Analýza výchozího stavu.....	35
4.2.3	Tvorba znalostní strategie.....	42
4.2.4	Realizace aktivit znalostního managementu.....	46
4.3	Aktivity znalostního managementu a firemní procesy.....	51
5	Využití nástrojů pro znalostní management.....	56
6	Shrnutí výsledků.....	60

7 Závěry a doporučení .....	62
8 Seznam použité literatury a zdrojů .....	64
9 Seznam příloh .....	70

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: Hierarchie data-informace-znalosti-inteligence-moudrost.....	7
Obrázek 2: SECI model.....	9
Obrázek 3: Znalosti v inovačním cyklu .....	20
Obrázek 4: Vybrané nástroje Office 365 Střediska Augustin.....	27
Obrázek 5: Další možné nástroje Google.....	29
Obrázek 6: Subjekty Poradenského centra Hradec Králové.....	31
Obrázek 7: Organizační struktura Střediska Augustin do 31.1.2017 .....	33
Obrázek 8: Organizační struktura Střediska Augustin od 1.2.2017 .....	33
Obrázek 9: Administrátor služeb Střediska Augustin.....	34
Obrázek 10: Koordinátor služeb Střediska Augustin.....	34
Obrázek 11: Vypracovaný Kalendář pro činnosti střediska Augustin .....	49
Obrázek 12: Oblasti působení střediska Augustin.....	52
Obrázek 13: BPMN: Informování vyučujících.....	54
Obrázek 14: BPMN: Dohody o provedení práce .....	55
Tabulka 1: Shrnutí vlastností tacitních a explicitních znalostí.....	8
Tabulka 2: Fáze zavedení metodiky KM-Beat-It.....	14
Tabulka 3: Přínosy znalostního managementu pro organizaci.....	18
Tabulka 4: Shrnutí vybraných popisů znalostních procesů.....	22
Tabulka 5: Standardy činnosti Střediska Augustin .....	36
Tabulka 6: Veřejné dokumenty Střediska Augustin .....	36
Tabulka 7: Interní dokumenty Střediska Augustin .....	37
Tabulka 8: SWOT analýza Střediska Augustin.....	42

Graf 1: Počet výsledků po zadání klíčových slov „Knowledge management“ .....	1
Graf 2: Počty respondentů s dostupnými aplikacemi Office 365.....	57
Graf 3: Povědomí o zpřístupněných aplikacích uživatelům Office 365 na UHK .....	58



# 1 Úvod

Cílem podniku každé společnosti je podle Dědiny a Cejthamra (2005) zejména maximalizace jeho hodnoty. To v současné době není tak snadné. Každá organizace musí držet krok s technologickými postupy a využívat všechny možné dostupné informace. Zdrojů, které podnik využívá ke zlepšení své konkurenční výhody, je několik, ale v dnešní době se velice často hovoří o využívání znalostí.

Znalosti se řadí mezi nejdůležitější zdroje v podniku. Mohou pomoci zvýšit produktivitu práce, zvýšit kvalitu produktů, ulehčit komunikaci a zlepšit celkovou pozici firmy na trhu. V porovnání s ostatními aktivy jsou znalosti unikátní v tom, že čím více a kvalitněji se s nimi pracuje, tím více nabývají na hodnotě (Yang & Gao, 2016). Jejich význam podotýká ve své publikaci mnoho autorů a jako jednu z nejlepších konkurenčních výhod vnímá znalosti i Davenport & Prusak (1998).

To nejzajímavější ovšem nastává v samotném procesu práce se znalostmi. Právě tento proces jim totiž dodává přidanou hodnotu. Práce se znalostmi, jejich předávání, sdílení a další procesy s nimi, jsou oborem znalostního managementu (knowledge management). Téma znalostního managementu je nejvíce skloňované v posledních letech. Například v odborné databázi ProQuest po zadání klíčových slov „Knowledge management“, počet článků zabývajících se touto problematikou roste. Od roku 2000 dodnes se počet publikací ztrojnásobil. Výsledek zaznamenává graf č. 1.



**Graf 1: Počet výsledků po zadání klíčových slov „Knowledge management“**

Zdroj: zpracováno dle ProQuest

Zájem společností o tuto problematiku roste, jelikož je pro společnosti čím dál náročnější udržet si svou konkurenceschopnost. Aktivitu, kterým se znalostní management věnuje, tkví především v rozvíjení strategie a politiky podniku, rozvíjení sítě dodavatelů, vývoji nových produktů, využívání nových technologií, postupů a technik (Ceptureanu, 2016).

Znalostní management je výborným pomocníkem k tradičnímu zavedenému managementu. Z výzkumu, který byl proveden již v roce 1999, vyplynulo, že znalostní management pomohl řadě společností v Evropě. Po jeho zavedení zaznamenaly snížení nákladů až o 50 %, větší spokojenost zákazníků o 18 %, zvýšení kvality o 13 %, zvýšení konkurenceschopnosti o 8 % nebo zvýšení kvalifikace pracovníků o 7 % (Hesig & Mertins, 1999). Výhody znalostního managementu dokládá také nový, aktuální výzkum rumunských společností. Těm se po zavedení jeho nástrojů do provozu zlepšila konkurenční výhoda až o 18,69 % a zvýšil příjem až o 14,02 % (Ceptureanu, 2016).

Téma znalostního managementu je nesmírně rozsáhlé a zajímavé, proto se tato diplomová práce s názvem „Zavedení vybraných principů znalostního managementu ve zvolené společnosti“ blíže této problematice věnuje.

Diplomová práce je rozdělena na dvě stěžejní části – teoretickou a praktickou část. V první z nich práce rozebírá teoretická východiska. Vysvětluje základní pojmy jako data, informace, znalosti a jejich zasazení do kontextu znalostního managementu. Dále se soustředí na samotnou tematiku znalostního managementu a poukazuje na možnosti implementace jeho vybraných nástrojů do společnosti. Tato část se také věnuje popisu firemních a pracovních procesů.

Praktická část se zabývá uvedením získaných poznatků do praxe. Ve vybrané společnosti analyzuje současnou práci se znalostmi, zkoumá využití nástroje a navrhuje zavedení některých principů znalostního managementu ve vybraných pracovních procesech tak, aby opatření vedla ke zvýšení efektivity pracovních procesů.

## 2 Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je zvýšit efektivitu organizačních procesů za pomoci zavedení vybraných principů a nástrojů znalostního managementu ve zvolené neziskové organizaci. Cílem práce je také identifikovat možné aktivity, které by pomohly zvýšit efektivitu vybraných procesů bez nutnosti vynaložení velkého finančního obnosu. K naplnění těchto cílů je nejprve provedena podrobná analýza současného stavu společnosti a její práce se znalostmi a zároveň jsou rozebrány používané komunikační nástroje.

Navrhované a realizované aktivity jsou zároveň s využitím nástroje Enterprise Architect vizualizované a je tak zřejmé, kde se jejich implementace projeví.

Během zpracování diplomové práce byla v první řadě provedena rešerše odborné literatury zabývající se tématem znalostního managementu, práce se znalostmi i firemními procesy. Z této rešerše byly zpracovány kapitoly teoretické části práce shrnující nejdůležitější poznatky. Mimo literaturu bylo využito také odborných článků a studií z elektronických databází jako Scopus, Springer, ProQuest nebo EBSCO. Použity byly i relevantní internetové zdroje.

Pro zpracování praktické části práce jsou použity semistrukturované rozhovory se zaměstnanci vybrané společnosti, konkrétně střediska Augustin, které je součástí Univerzity Hradec Králové (UHK). Rozhovory jsou provedeny s Bc. Michaelou Zmátlíkovou, Mgr. Michaelou Šteflou i s Mgr. Lucií Slezákovou-Misařovou. Semistrukturovaný rozhovor je částečně strukturovaný, otázky mají volnější charakter a lépe se přizpůsobují situaci. Oproti jiným výzkumným metodám tyto rozhovory pomohly proniknout do hloubky problematiky. Rozhovor byl částečně připravený a zaznamenává důležité neopomenutelné odpovědi týkající se sdílení informací v rámci střediska interně i s celým Poradenským centrem, komunikace ve středisku i s dalšími univerzitami a subjekty, spolupráce s dalšími zaměstnanci a studenty univerzity, financování i poslání a vize střediska. Semistrukturovaný rozhovor je použit také proto, že zaměstnanci střediska Augustin jsou zároveň autorčinými pracovními kolegy,

jelikož ve středisku autorka působí jako simultánní přepisovatelka. Poznatky z rozhovorů jsou zaznamenány v praktické části práce, kde jsou popsány v kapitole týkající se analýzy střediska.

Během rozhovorů byly zaznamenány některé nepodložené domněnky, například o malém využívání nástroje Office 365 zaměstnanci univerzity nebo o malém povědomí o Středisku Augustin mezi studenty. Potřeba podložení těchto informací zjištěných během rozhovoru, vedla ke zpracování dotazníkového šetření. Dotazník se zabývá zejména otázkou využití nástrojů Office 365, a také povědomím o Středisku Augustin v rámci univerzity. Výsledky pomohly nejen potvrdit či vyvrátit vybrané informace, ale také slouží jako podnět k dalšímu podrobnějšímu výzkumu.

Nejen z poznatků vycházejících z rozhovorů, ale i následnou metodou brainstormingu je sestavena SWOT analýza, která zaznamenává silné a slabé stránky střediska, dále také příležitosti a hrozby. SWOT analýza je použita zejména pro svou přehlednost a ucelení získaných informací.

Téměř celá praktická část vychází z metodiky pro implementaci znalostního managementu KM-Beat-It od doc. Ing. Vladimíra Bureše, Ph.D., MBA. Vybrána je nejen proto, že vznikla na půdě Univerzity Hradec Králové, ale také je podrobně, srozumitelně popsána a struktura této metodiky je vhodná pro implementaci v případě Střediska Augustin. Oproti ostatním metodám poskytuje podrobný popis implementace, která je složena z několika na sebe navazujících fází, bere v potaz existující organizační strukturu a strategii organizace. V poslední fázi využívá jednotlivé aktivity implementace znalostního managementu, kdy je ihned jasné, co přesně bude v implementaci zahrnuto a jaký je přínos těchto aktivit. Konkrétně tedy tato metodika podává výsledný obraz znalostního managementu.

### 3 Teoretická východiska

Před vypracováním praktické části je nutné vysvětlit některé základní pojmy, které budou nezbytné k pochopení problematiky jako celku. Teoretická část vymezuje rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi. Další kapitola popisuje samotnou práci se znalostmi využitím znalostního managementu. Věnuje se také firemním a znalostním procesům i termínu tzv. „učící se organizace“.

#### 3.1 Data, informace, znalosti

Pro pochopení znalostí je vhodné popsat notoricky známou hierarchii data-informace-znalosti. Vysvětlení těchto pojmů se věnovalo mnoho autorů a jejich význam se v základech příliš neliší.

Data jsou vjemy z okolního světa, které získáváme pomocí našich smyslů. Takže v širším slova smyslu je to vše, co slyšíme, cítíme, vidíme. Těmto vjemům se snažíme porozumět, a to pomocí našich zkušeností (Jashapara, 2011). Data mohou mít například podobu textů, faktů, obrázků nebo zvuků. (Bureš, 2007). Jsou definována jako symboly, které reprezentují vlastnosti objektů a jejich prostředí (Ackoff, 1989, uvedeno v Liew, 2013). Lze je tedy chápat jako prostředek, který pomáhá na cestě k informacím a jsou tak prvním bodem v této hierarchii, kde jsou dalším stupněm informace.

Podle Vejlupka (2005, uvedeno v Bureš, 2007) dávají informace odpovědi na otázky: kdo?, co?, kde?, kdy?. Jsou to tedy data v kontextu nebo, jak uvádí Tobin (1996, uvedeno v Bureš, 2007), je to aplikace získaných dat. Pokud kdokoli přijme nějaká data, tak to neznamená jejich automatické porozumění. Příkladem může být kód od programátora. Člověk, který nezná použitý programovací jazyk, nebude vnímat zapsaný kód jako žádnou přínosnou informaci, protože mu nebude rozumět. Přijme tedy jen holá data bez možnosti jejich využití.

Informace je zpráva, která obsahuje relevantní význam, důsledek nebo vstup vhodný pro rozhodování a/nebo akci (Liew, 2007).

Dalším vyšším stupněm této hierarchie jsou znalosti. Znalosti je možné jednoduše definovat jako informace v akci. Pomáhají v rozhodování či vedení dialogu (Jashapara, 2011). Oproti informacím již obsahují odpověď na otázku:

jak? (Vejlupek 2005, uvedeno v Bureš, 2007). Znamenají pro člověka nejen schopnost jednání, ale také poznání jako takového.

Znalost je stav mysli (Fagan III, 2000, uvedeno v Liew, 2007).

*„Znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how.“* (Wiig, 1993, uvedeno v Bureš, 2007, s. 27)

Znalosti jsou jak materiál, který je podkladem pro učení a jeho předávání, tak příležitost a zdroj pro příjem organizace (Winkelen & McKenzie, 2011).

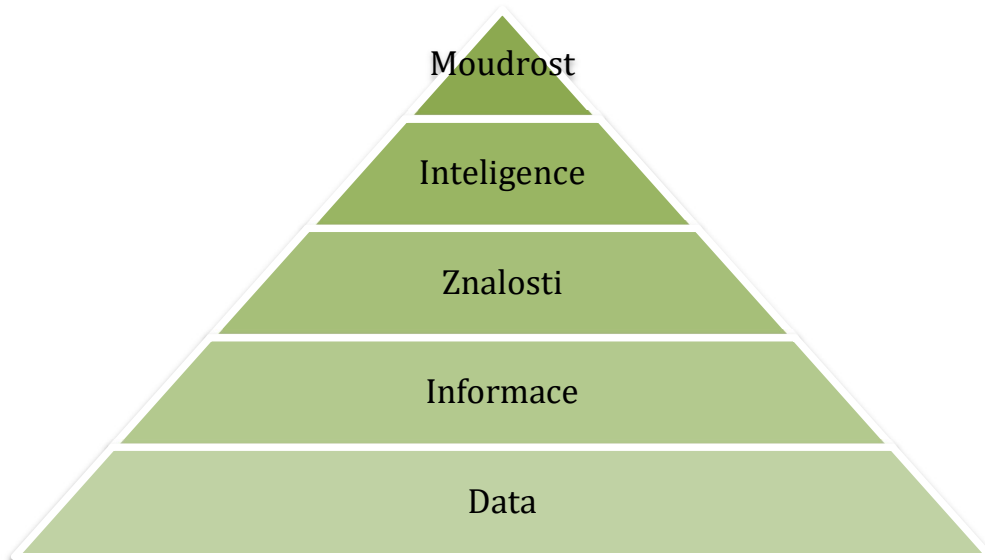
Ovšem někteří autoři rozšířili tuto hierarchii a zahrnuli následně také moudrost či inteligenci. Intelligence nám poskytuje schopnost vnímat prostředí a na tomto základě vykonávat patřičná rozhodnutí a úspěšně jednat i pod rozmanitým vlivem okolí a za různých podmínek (Albus 1991, uvedeno v Liew, 2007).

Na vrcholu této pomyslné pyramidy je moudrost. Zatímco na měření inteligence existuje mnoho testů, moudrost je nejhůře zachytitelná mezi všemi dosud zmíněnými. Moudrost v sobě nese vysokou schopnost abstrakce, sociální inteligenci na vysoké úrovni, verbální schopnosti, které v sobě nesou i talent přesného popsání myšlenek (Liew, 2007). Podle Jashapary (2011) je moudrost zachycena ve slavných citátech a příslovích. Zmiňuje například:

*„You can't see the whole sky through a bamboo tube.“* (Japonské přísloví)

Překlad: Nemůžeš vidět celou oblohu přes bambusový stvol (Jashapara, 2011, s. 9).

Tato diplomová práce se podrobněji věnuje znalostem a jejich využití v podniku v další kapitole. Zařazení znalostí v celé výše zmíněné hierarchii je znázorněno na obrázku č. 1.



**Obrázek 1: Hierarchie data-informace-znalosti-inteligence-moudrost**  
Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2 Význam znalostí

Definice znalostí již byla zmíněna výše. Ovšem znalosti je možné ještě dále klasifikovat, proto se jim bude tato kapitola podrobněji věnovat. Podle Nonaky (uvedeno v Ramírez, 2016) je znalost dynamický proces, který se dělí na tacitní a explicitní.

Tacitní znalosti zmínil poprvé již Polanyi v roce 1957 (Bureš, 2007). Do češtiny bývají překládány také jako „tiché“, „nevyslovené“ (Bureš, 2007). Jsou charakteristické tím, že jsou osobní, těžké na formalizaci, což omezuje předávání znalosti mezi další členy organizace. Můžeme je tedy nazývat i znalostmi osobními (Desouza & Awazu, 2005). Zakládají se na osobní zkušenosti a mentálních modelech, subjektivním vnímání a získávají se během několika let praxe. Není možné vytvořit z nich jednoduchý manuál či postup.

Explicitní znalosti jsou oproti tacitním racionální a mohou být snadno vysvětlené a předané dál. Jedná se tedy o znalosti veřejné (Desouza & Awazu, 2005). Základní rozdíl této klasifikace shrnuje níže uvedená tabulka č. 1.

**Tabulka 1: Shrnutí vlastností tacitních a explicitních znalostí**

Tacitní znalosti	Explicitní znalosti
Nepopsatelné	Popsatelné
Subjektivní	Objektivní
Osobní	Neosobní
Specifický kontext	Nezávislé na kontextu
Těžko sdílené	Snadno sdílené

Zdroj: upraveno dle Hislopa (2009)

Pro podnik je nutné určit rozmezí, kde v podniku „hraničí“ tacitní a explicitní znalosti (Sergiu, 2015), aby mohl nadále s těmito znalostmi pracovat a zejména se naučil zachytit to podstatné.

Nonaka a Takeuchi (uvedeno v Ramírez, 2016) založili myšlenku, že více než jen zaznamenávání znalostí je důležité umět převést tacitní znalosti na explicitní, které již lze šířit mezi ostatní a sdílet je. Na této myšlence vytvořili SECI model, který tvrdí, že první se znalost utváří individuálně a dělí se na dvě dimenze: epistemologickou a ontologickou. Epistemologie je obecně teorie poznání a dle výše zmíněné teorie tu rozeznává explicitní i tacitní část. Zatímco ontologická část přenáší znalost z jedince do skupiny. I to je důvod, proč v dnešní době má předávání znalostí do skupiny dynamickou tendenci. Tento model klade důraz na původ znalosti a o to menší vliv přikládá vztahům k okolnímu prostředí. Model SECI se skládá z několika pojmů – socializace znalostí, externalizace, kombinace a internalizace.

Socializace (Socialization - S) vytváří synchronizaci a základ k porozumění znalosti. Poskytuje sdílení zkušeností (Ramírez, 2016), protože to je jediný způsob, jak je možné předat tacitní znalost, například způsobem face-to-face (Richtnér, 2017). Tacitní znalost je možné například odpozorovat od svého učitele či mistra.

Externalizace (Externalization - E) předává individuální znalost do skupiny (Ramírez, 2016). Řadí se sem rozhovor mezi zaměstnanci a podobně (Richtnér, 2017). Snaží se tedy naši tacitní znalost nějakým způsobem zformulovat a utříbit tak, aby byla lépe předatelná druhé straně.



Kombinace (Combination - C) podporuje využívání různých médií pro podporu a propojení znalostí, takže právě v této dimenzi dochází k samotné tvorbě další znalosti, z více znalostí předešlé dimenze. Využívají se různé dokumenty a postupy. A internalizaci (Internalization - I) znalostí lze popsat jako vytváření vhodného prostředí pro sdílení a tvorbu dalších znalostí (Ramírez, 2016). Tato dimenze využívá již získaných znalostí a vytváří za procesu další tacitní znalosti, tzv. learning-by-doing (Richtnér, 2017). Vytvoří se tak nekonečný životní koloběh znalostí, který znázorňuje obrázek č. 2.



**Obrázek 2: SECI model**

Zdroj: upraveno dle Ramírez (2016)

Kromě tacitních a explicitních znalostí, existují také znalosti implicitní, jak uvádí Bureš (2007) ve své publikaci. Při takovém to rozdělení – explicitní, implicitní, tacitní – se musí podrobněji rozlišit rozdíly, jelikož dělení výše implicitní znalosti nebralo v úvahu. V případě tohoto rozdělení je tacitní znalosti téměř nemožné formalizovat a předat. Například je to znalost nějakého experta, získaná dlouholetými zkušenostmi. V případě výše popsaného SECI modelu lze implicitní znalosti zařadit do dimenze Externalizace, kde dochází k vyjádření znalostí

explicitní formou. Implicitní znalosti, jsou znalosti, které „je možné kdykoliv převést do explicitní, formalizované podoby.“ (Bureš, 2007, s. 29)

Znalosti by si každá organizace měla důkladně chránit. Pro představu, kdyby například firma Coca-Cola nechala jako veřejnou znalost své výrobní tajemství, tedy recepturu a postup výroby, pravděpodobně by přišla o všechny svůj profit (Desouza & Awazu, 2005) a nebyla by již přední značkou na světovém trhu.

### 3.3 Znalostní management

Nyní již práce vysvětlila potřebné teoretické pojmy a další kapitola se blíže věnuje samotnému znalostnímu managementu. Vybrané definice znalostního managementu uvádí ve své knize Bureš (2007, s. 62). To jsou příklady některých z nich:

*„Znalostní management je systematické, explicitní a uvážlivé sestrojování, obnovování a používání znalostí za účelem maximalizace podnikové efektivnosti, s níž organizace provádí na znalostech založené činnosti, a výnosů z jejich znalostních aktiv.“* (Malhotra, 1998)

*„Znalostní management se soustředí na systematické přístupy k vyhledávání, pochopení a používání znalostí za účelem tvorby hodnoty.“* (O'Dell, 1996)

*„Znalostní management je o poskytnutí správných znalostí správným lidem ve správný čas tak, aby mohli co nejlépe rozhodovat.“* (Petraš, 1996)

Jashapara (2011) definuje znalostní management jako efektivní učící proces spojený s poznáváním, využitím a sdílením lidských znalostí (tacitních a explicitních), kde jsou využívány dostupné technologie a kulturní prostředí tak, aby se zvýšil intelektuální kapitál organizace a její výkon. A společnost Gartner (2017) popisuje znalostní management jako firemní proces, který formalizuje management a používání intelektuálního vlastnictví podniku. Podle ní znalostní management podporuje spolupráci a integrační přístup k tvorbě, zachytávání, organizování, přístupu a používání informačních aktiv, zahrnujících tacitní, nezachytitelné lidské znalosti.

Důležité je, že výše zmíněné definice poukazují zejména na důležitost systematického přístupu, tok znalostí a na důležitost zachycení tacitních znalostí.

Často se zaměřují také na sladění znalostního managementu s podnikovými cíli a strategiemi.

Práci se znalostmi ovlivňuje, podle Winkelena & McKenzieho (2011), několik faktorů jako čas, pozornost, úsilí, finanční zdroje a podobně. V praxi se bohužel často stává, že čím více se organizace zaměří na jeden faktor, tím méně dosáhne dalších. Proto je podle těchto autorů nutné najít vyvážený poměr těchto faktorů a vědět, jak je žádoucí se znalostmi zacházet, aby byly co možná nejvíce využité. Stejně tak záleží na množství zdrojů, které má organizace v současné době k dispozici.

Znalostní management se uplatňuje nejen interně v podniku, ale i ve vztahu k dodavatelům, nabízí lepší propojení se zákazníky a poskytování servisu. Pomáhá zavést nové postupy při vývoji nového produktu nebo služby založené na znalostech (Ceptureanu, 2016). Výhodou je, že také plánuje, koordinuje a řídí poznatky získané ve společnosti v souvislosti s jejich prostředím a činností. Je to proces tvorby, zachycování a využívání znalostí, který vede k růstu výkonnosti (Ramírez a kol., 2016), a také podporuje inovace a jejich zavádění (Kamasak a kol., 2015).

Oblast znalostního managementu spočívá v identifikaci, zachycování a vyhodnocování a sdílení všech informací, které tvoří aktivum organizace. Tyto informace jsou zahrnuty do databází, dokumentů, zásad a postupů. Znalosti je potřeba zachytit a udělat vše proto, aby mohly být používány ostatními (Sergiu, 2015). Aby byl znalostní management efektivní, musí společnost mít možnost znalosti vytvářet, dodávat, ukládat, získávat a aplikovat v rámci znalostního managementu (Desouza & Awazu, 2005). Je nutné mít tedy k dispozici odpovídající materiálně-technickou základnu a podporu svých zaměstnanců, zejména těch zkušených.

Samotné zavedení znalostního managementu čelí mnoha rizikům. Někteří experti uvádějí, že programy řízení znalostního managementu selhávají v 50 - 70 % a velký podíl na tom má nekoordinovaná organizační struktura znalostního managementu (Yang & Gao, 2016). Správně zavedený znalostní management by měl ale postupovat napříč různými firemními kontexty a Sergiu (2015) také podotýká, že strategie jeho využití může být jednoduchá, ale je vždy ovlivněna manažerem v podniku. Úkolem tohoto manažera je vytyčit, na co by se organizace měla primárně zaměřit a vytvořit dobrý plán

a ten také realizovat. Jeho úloha tím ovšem nekončí. Měl by sledovat, kam se ubírají nové trendy a trh a včas reagovat.

K implementaci znalostního managementu do podniku existuje mnoho postupů a metodik. Pracovník, který implementuje tyto potupy, se nazývá „znalostní pracovník“ a těmto dvěma tématům se budou věnovat následující dvě podkapitoly.

### 3.4 Znalostní pracovník

Ke znalostnímu managementu se pojí také pojem znalostního pracovníka. Definice znalostního pracovníka (Hislop, 2009) jej vymezuje jako někoho, kdo pracuje primárně vědomě, kreativně a nerutinním způsobem, který zahrnuje využití a tvorbu abstraktních a teoretických znalostí. Hislop (2009) také podotýká, že je to každý, jehož práce zahrnuje využití rozumného množství tacitních a konceptuálních či abstraktních znalostí. Stejně tak jako u definic znalostního managementu, i u znalostního pracovníka existuje mnoho definic od různých autorů.

Davenport & Prusak (1998) vnímají pracovníka znalostního managementu jako osobu, která by měla mít dostatek profesionálních znalostí, mezi které se řadí technické a strukturované znalosti a profesní zkušenosti, které se souhrnně nazývají také jako „hard skills“. Dále by měl mít tento pracovník rysy „soft skills“, mezi které lze zařadit povědomí o kulturních, personálních a politických aspektech znalostí. Je to člověk, který úzce spolupracuje s pracovníky, kteří se znalostmi denně pracují. Mohou se zaměřovat na zakreslování znalostní mapy, nástrojů a seznámit pracovníky, jak používat externí a interní znalosti.

Existují dva druhy znalostních pracovníků – standardní a radikální. Liší se ve způsobu práce se znalostmi. Standardní znalostní pracovník se zaměřuje na běžné úkoly. Tyto úkoly mohou být monitorovány, regulovány a kontrolovány, dokud nebudou předvídatelné. Monitoruje se, jak pracovník jedná se zákazníkem. Radikální znalostní pracovník pracuje se znalostmi nekonvenčním způsobem. Tento znalostní pracovník zná svou práci více než kdokoliv jiný, takže sám zkoumá, jaký znalostní proces je vhodný. Těmto pracovníkům nesvědčí práce pod tlakem (Desouza & Awazu, 2005).

Další názor předkládá Wiig (2004). Podle něj jsou znalostní pracovníci od řadových po manažery vedeni k tomu, aby přemýšleli nezávisle a jednali efektivně. Někdy se kladou na tyto zaměstnance nároky, které překračují jejich popis práce a klade se na ně požadavek tak zvaného „think outside the box“, což znamená myslet mimo zavedené dogma.

Podle Bureše (2007) je pojem znalostního pracovníka často spojován se zaváděním znalostního managementu do organizace a podotýká, že tento termín rozhodně není ekvivalentní k pojmu znalec a expert. Znalostními pracovníky může být více zaměstnanců. Většina zmíněných definic popisuje znalostního pracovníka jako člověka orientovaného na znalosti a učení, který by se měl neustále zdokonalovat a hledat nové způsoby řešení zavedených pracovních postupů. Drucker (1993) shrnul šest nejdůležitějších faktorů, které určují znalostního pracovníka:

1. volí si svůj cíl;
2. má vysokou míru autonomie a sebeřízení;
3. usiluje nepřetržitě o inovace;
4. permanentně se učí;
5. udržuje jakost práce;
6. měl by být pojat jako aktivum.

Podotýká, že v zájmu organizace by mělo být takového zaměstnance rozvíjet. Znalostní pracovník by měl být velice loajální k firmě a brát za vlastní její poslání a cíle.

### **3.5 Implementace znalostního managementu**

Možností samotné implementace znalostního managementu je celá řada. Různí autoři nabízejí různé úvahy, pohledy a metodiky, jak znalostní management implementovat, jelikož jeho zavedení má zpravidla i množství velice specifických aspektů pro každou organizaci. Jelikož je samotná implementace znalostního managementu velice složitou a komplexní záležitostí, je nezbytné postupovat systematicky a za pomoci jasně vymezených kroků.

Ještě před zvolením vhodné metodiky, která může být prospěšná při zavedení znalostního managementu, je třeba mít na paměti několik zásad, mezi které patří například:

- využít již existující informační a komunikační architekturu;
- jasně definovat cíle;
- zajistit měřitelnost cílů a jejich krátkodobou dosažitelnost;
- podniknout aktivity v souladu s podnikovými cíli;
- definovat způsoby, jimiž je možné zachycovat znalosti. (Bureš, 2007)

Bureš (2007) ve své knize uvádí stručný přehled vybraných metodik, mezi kterými lze uvést: KM Toolkit A. Tiwany, Stavební bloky K.Wiiga, P2 – KPS Y. G. Kima, Standardized KM Implementatiou, APQC Road Map, Nabla Per Parties, K-Stream, Ibermatica, Prorad, On-To-Knowledge, Corma, Know-It. Tato práce se bude zaměřovat zejména na využití metodiky KM-Beat-It, která vznikla na půdě Univerzity Hradec Králové, konkrétně na Fakultě informatiky a managementu.

V metodě KM-Beat-It se hovoří o čtyřech fázích, které provázejí proces zavedení znalostního managementu, viz tabulka č. 2.

**Tabulka 2: Fáze zavedení metodiky KM-Beat-It**

Fáze	Cíl fáze	Obsah
<b>1) Sestavení realizačního týmu</b>	Stanovit zodpovědnosti, získání podpory z vrcholového managementu.	Rozšíření principů a myšlenek znalostního managementu, vytvoření realizačního týmu složeného nejen z vrcholového vedení, ale i zaměstnanců, případně i externích pracovníků

<b>2) Analýza výchozího stavu</b>	Vytvoření uceleného obrazu o současné situaci ve společnosti ve vztahu ke znalostnímu managementu.	Identifikace znalostních zdrojů, znalostních procesů, firemních procesů, organizační kultury.
<b>3) Tvorba znalostní strategie</b>	Strategie, která bude podporovat podnikovou strategii a určující jednotlivé znalostní aktivity, které budou podporovat dosažení podnikových cílů a cílů znalostního managementu.	Specifikace strategie podniku, využití SWOT analýzy, definování současného a budoucího stavu podniku, vytvoření seznamu dostupných aktivit vhodných pro podporu znalostního managementu. Stanovení metrik, indikátorů a ukazatelů znalostního managementu, které budou využity ke sledování úspěchu zavedení znalostního managementu.
<b>4) Realizace aktivit znalostního managementu</b>	Realizace aktivit vedoucích k dosažení cílů znalostního managementu a naplňující znalostní strategii.	Realizace identifikovaných vhodných aktivit a nástrojů znalostního managementu v organizaci.

Zdroj: upraveno dle Bureše (2007)

Sestavení realizačního týmu je jednou z klíčových aktivit této metodiky. Všichni členové realizačního týmu by spolu měli být schopni bez problémů komunikovat, sdílet stejné cíle, názory, postoje i informace. Po sestavení realizačního týmu, by z druhé fáze měly vzejít tyto dokumenty: seznam znalostních

zdrojů, současný stav znalostních procesů, analýza firemních procesů, popis organizační kultury, přehled současného stavu v organizaci ve vztahu ke znalostnímu managementu. Třetí fáze, tedy tvorba znalostní strategie může být založena na jednom ze dvou přístupů. Strategie může být orientována systémově nebo lidsky. Systémově orientované strategie jsou zaměřené zejména na explicitní znalosti, jejich ukládání, sdílení a používání. Lidsky orientované strategie jsou zaměřené na tacitní znalosti. (Bureš, 2007).

Voříšek (2002, uvedeno v Bureš, 2007) zdůrazňuje, že je důležité vytvořit podnikovou strategii, která bude zavedení znalostního managementu provázet, jelikož podnikatelská strategie ovlivňuje všechny činnosti v podniku. Lukášová (2002, uvedeno v Bureš, 2007) zase poukazuje na důležitost organizační kultury a uvádí, že organizační kultura je proměnná, která určuje efektivnost organizace při dosahování stanovených cílů. Záleží tedy na cílech, hodnotách, poslání a vizi, kterých chce organizace dosáhnout a také na ztotožnění všech zaměstnanců s těmito cíli.

Podniková strategie a organizační struktura vychází primárně z cílů a vizí organizace nebo ze známé SWOT analýzy. V poslání by měla organizace vymezit CO je jejím předmětem zájmu, PROČ existuje a PRO KOHO svou činnost vykonává. Může v poslání také nastínit, JAK bude činnost vykonávat. Vize společnosti by měla shrnovat, kam chce společnost dojít a čeho hodlá dosáhnout (Progressive Consulting, nedatováno). SWOT analýza je pak analýza současné situace podniku. Rozebírá jak vnější, tak vnitřní prostředí firmy. Vnější prostředí popisuje příležitosti a hrozby a vnitřní prostředí je analyzováno pomocí silných a slabých stránek (Jakubíková, 2008).

### **3.6 Význam znalostního managementu v organizaci**

Největšího rozmachu dosáhl znalostní management v minulém století. Nejen, že bylo poprvé zmíněné organizační učení, ale byla také ustanovena křivka učení či model k měření efektivnosti znalostního managementu (Bureš, 2007). Roku 1960 byla založena také Mezinárodní federace pro informační procesy (International Federation for Information Processing - IFIP), která je vůdčí organizací na poli informačních a komunikačních technologií. IFIP je uznávána Organizací spojených národů a funguje pod záštitou UNESCO. Pod vedením



IFIP dochází ke sdílení zkušeností v informační oblasti a federace se zasloužila také o vydání mnoha knih o této problematice (IFIP, nedatováno). V roce 1996 vzniklo další důležité společenství - Evropská mezinárodní asociace znalostního managementu (International Association for Knowledge Management - IAKM) (Bureš, 2007). Cílem asociace je sdružovat odborníky, kteří mají vizi řízení znalostí v moderních organizacích a chtějí znalostní management podpořit jako vědní obor (IAKM, nedatováno). Následující kapitola shrnuje, co vlastně znalostní management znamená pro organizaci.

Jako klíčový faktor označila znalosti Edith Penrose (uvedeno v Mellor, 2011) již v roce 1959 ve své knize „The Theory and Growth of the Firm“. Dříve se jako hlavní zdroj bohatství firmy uváděl kapitál, práce a materiál (Mellor, 2011). Znalosti se začínaly cenit až v době, kdy se začaly organizace více specializovat v jednotlivých oborech. A nyní je know-how v popředí zájmu firmy a k jeho udržení se využívají technologické a informační prostředky (Sokolová, 2015).

Efektivní fungování managementu znalostí v organizaci vyžaduje (Pitra 2015, uvedeno v Sokolová, 2015):

- zajištění pravidelné diagnostiky aktuálního stavu intelektuálního kapitálu organizace;
- vytvoření a zprovoznění báze znalostí v organizaci;
- využití nástrojů k interní komunikaci.

Znalostní společnost by měla klást důraz především na znalosti (použití informací) a využívat intelektuální kapitál, což by mělo vést také ke zvýšení produktivity (Sokolová, 2015).

Ovšem na zavedení znalostního managementu má vliv také mnoho dalších faktorů v organizaci. Jedná se zejména o její velikost, co se týče počtu zaměstnanců. Je vhodné brát v potaz, že zavedení znalostního managementu se dotkne většinou celé firemní kultury a všech zaměstnanců. Pokud se jedná o velkou společnost, zavedení bude pravděpodobně časově náročnější než u firmy s pěti zaměstnanci. Jeho implementace nicméně v obou případech pro organizaci přináší mnoho přínosů, které shrnuje tabulka č. 3.

**Tabulka 3: Přínosy znalostního managementu pro organizaci**

Ve vztahu ke znalostem	Ve vztahu k organizaci
Zlepšení sdílení znalosti a kooperace mezi zaměstnanci	Zvýšení výkonnosti organizace
Rozšiřování nejlepších praktik v podniku	Zvýšení zisku
Eliminace ztráty know-how	Maximalizace tržeb
Zlepšení kvality projektů a inovace	Snížení nákladů
Zdokonalení vztahů s externím prostředím	Zavedení nových způsobů práce
Připravenost reagovat na neočekávané události, schopnost zvládnout krizové situace	Vytvoření nových příležitostí na trhu

Zdroj: upraveno dle Bureše (2007)

Jelikož znalostní management, jak již bylo výše zmíněno, jde v ruku v ruce s materiálně–technickým vybavením, je nezbytné využívat moderní technologie, které jsou v dnešní době k dispozici. Všechny dokumenty by měly být přístupné vždy, když jsou v organizaci za potřebí. Z dlouhodobého hlediska je tedy třeba řešit krátkodobou i dlouhodobou archivaci. Tvrdíková (2008) uvádí, že by se společnost měla vždy zabývat třemi stěžejními problémy, kterými jsou: dlouhodobá archivace, migrace (která stará média budou nahrazena novou technologií) a zálohování.

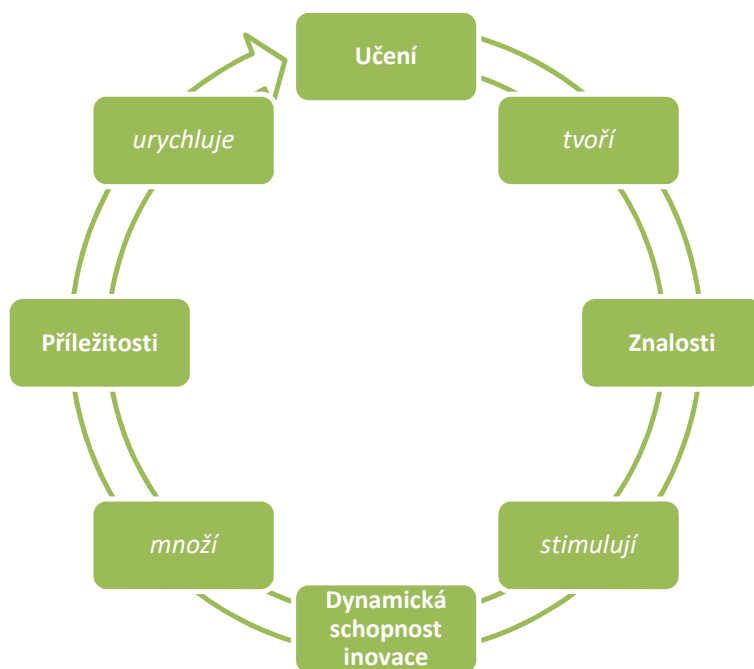
Pro manažery je důležité zajistit měřitelnost úspěšnosti znalostního managementu. Jeho přínos by měl spočívat také ve vylepšení některých již zavedených procesů. S větším množstvím znalostí roste i potřeba zabezpečení těchto znalostí, jelikož bezpečnost dat je jedním ze základních problémů, které vyplývají z využívání velkého množství dat, informací a znalostí.

Význam a přínos znalostního managementu je někdy velice obtížné zpětně stanovit. Jak uvádí Marešová (2010), znalostní management má své přínosy zejména v kvalitativním hledisku.

Výhodou je, že efektivní přenos, propojování a sdílení znalostí vedou k jejich novému využití, které může pomoci k tvorbě potenciální nové znalosti. Winkelen a McKenzie (2011) uvádějí, že existuje pět faktorů, které dohromady zásadně ovlivňují schopnost znalostí, které mají vést k inovaci a rozvoji organizace. Jedná se o:

1. vnitřní spolupráci – podpora propojení mezi lidmi uvnitř organizace, vytvoření mechanismu, který pomáhá odbourat bariéry v komunikaci, vytvoření firemní kultury podporující spolupráci;
2. vnější spolupráci – budování vztahů mezi firmou a externími partnery a schopnost umět využít znalosti z těchto vztahů k dalším aktivitám v organizaci a integrovat je s vnitřními znalostmi;
3. znovupoužívání existujících znalostí – použití již existujících znalostí v jiných situacích;
4. vytvoření učící se organizace – vytvoření vhodného prostředí pro změny, které bude flexibilní a rychle adaptovatelné, a ve kterém zaměstnanci hledají nová, lepší řešení a implementace;
5. učení se z inovativních aktivit – vybudování procesů a systémů tak, aby organizace byla co možná nejvíce efektivní a inovativní;

Tyto činnosti by měly vést k nepřetržitému inovačnímu cyklu, který je znázorněn na obrázku č. 3.



**Obrázek 3: Znalosti v inovačním cyklu**  
Zdroj: upraveno dle Winkelena & McKenzieho (2011)

### 3.7 Učící se organizace

Samostatným tématem týkajícím se znalostí v podniku je koncept tak zvané „učící se organizace“. Její význam podotýkali Winkelena & McKenzie v předchozí kapitole. Definice učící se společnosti podle Hislopa (2005) uvádí, že se jedná o organizaci, která usnadňuje učení všech svých členů a vědomě mění sebe a své kontexty. Podporuje učení svých pracovníků a umožňuje jim vyjadřovat a používat toto učení ku prospěchu organizace, skrze prostředí organizace, které podněcuje a podporuje experimentování, riskování a otevřenou komunikaci (Hislop, 2005).

Znamená to, že existuje spojení mezi kontextem organizace a učením jejích pracovníků. Učící se organizace je charakteristická také tím, že je vysoce centralizovaná, má otevřený komunikační systém, plochou strukturu a je flexibilní.

Marquardt (2011) ve své publikaci určil znaky, které by učící se organizace měla mít:

- výkon společnosti je vázán na podnikové subjekty;
- důraz je kladen na postupy, proces učení a způsoby, jak se učit;
- z rozvoje znalostí a schopností plynou nové příležitosti;
- učení je součástí každé pracovní činnosti.

Učící se organizace dále podle Day & Peters (1999):

- identifikuje potřebné učení svých členů;
- identifikuje budoucí učící potřeby členů organizace;
- dělá opatření, aby mohla řešit současné a budoucí potřeby prostřednictvím strukturovaných vzdělávacích příležitostí.

Podle Winkelena & McKenzieho (2011) by to měla být společnost, která chce podporovat kreativitu a inovace. Její jednání by mělo zahrnovat povzbudivý a odvážný styl vedení lidí, firemní kultura by měla být otevřená a příkloněná k experimentování. Pracovníci by měli být motivováni svou prací a dostávat odpovídající informačně-technologickou podporu. Řízení informací by mělo být na pokročilé úrovni. Zaměstnancům by také měl být dopřán čas na vzdělávání, sdílení znalostí i konverzaci.

Učící se kultura vznikne pouze v případě, pokud organizace podporuje následující principy, například budování důvěry mezi zaměstnanci, přiřazení odpovědností za rozvoj odborných dovedností nebo upřednostnění organizačních znalostí před individuálními. Měly by se využívat metody pro zdokonalování profesních zkušeností jako stínování, případové studie, simulace, sdílení práce v samotném procesu i zapojení do náročných úkolů (Winkelen & McKenzie, 2011).

Učící se společnost lze tedy charakterizovat, jako organizaci, která dbá na vzdělávání svých zaměstnanců. Klade důraz na přehlednou a užitečnou znalostní infrastrukturu a snaží se neustále zdokonalovat. Je to organizace otevřená novým příležitostem.

V roce 2014 bylo oceněno 46 nejlepších učících se společností Asociací pro rozvoj talentů (Association for Talent Development, dále ATD). První místa obsadily organizace jako Cognizant Technology Solutions, University Health System, The Aerospace Corporation. V první desítce se umístila také společnost IBM (ATD, 2014), kterou vyzdvihl ve svém článku o učících se organizacích i časopis Forbes (Bersin, 2012). Ten zmínil mimo jiné také společnost Google a Apple. Společnost Cognizant Technology Solution si zasloužila své první místo, jelikož poskytuje svým zaměstnancům individuální plán, který jim pomáhá v rozvoji. I přes to, že zaměstnává 170 tisíc zaměstnanců, její přístup k nim je velmi osobní. Společnost vyvíjí stabilní talentovou základnu a rozvoj dovedností vnímá jako hlavní motivaci pro zaměstnance (Fyfe-Mills, 2014).

Ve výše zmíněných organizacích se učení promítá do všech činností podniku, zaměstnanci aktivně vymýšlejí nová obchodní řešení a používají učení jako svůj strategický nástroj.

### 3.8 Znalostní a firemní procesy

Realizaci znalostních toků zajišťují znalostní procesy (Bureš, 2007). V organizaci se vyskytuje mnoho znalostních procesů. Znalostní procesy se většinou vztahují k tvorbě znalostí, jejich udržení, ukládání, rozšíření a odstranění (Bernard & Tichkiewitch, 2008). Výčet procesů různých autorů se liší. Bureš (2007) jich ve své publikaci zmiňuje několik a následující tabulka č. 4 shrnuje vybrané z nich:

**Tabulka 4: Shrnutí vybraných popisů znalostních procesů**

Autor	Znalostní proces
DiBelly & Nevis (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Získání znalostí,</li> <li>2. rozšíření znalostí,</li> <li>3. použití znalostí.</li> </ol>
Marquard (1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Získání znalostí,</li> <li>2. vytvoření znalostí,</li> <li>3. transfer a využití znalostí,</li> <li>4. uchování znalostí.</li> </ol>

<p>Wiig (1993)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vytvoření znalostí nebo jejich získání z různých zdrojů,</li> <li>2. kompilace a transformace znalostí,</li> <li>3. rozšíření znalostí,</li> <li>4. aplikace znalostí a realizace hodnoty.</li> </ol>
<p>O'Dellová (1996)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikace znalostí,</li> <li>2. sběr znalostí,</li> <li>3. přizpůsobení znalostí,</li> <li>4. uspořádání znalostí,</li> <li>5. použití znalostí,</li> <li>6. sdílení znalostí,</li> <li>7. vytváření nových znalostí.</li> </ol>

Zdroj: upraveno dle Bureše (2007)

K jedné z nejpodrobnějších definic znalostního procesu můžeme řadit vymezení O'Dellové. Její výčet má nejvíce fází a zabývá se i vytvářením nových znalostí,

což může vést k opakujícímu se cyklu, jak znázorňoval již i SECI model.

Výše jsou popsány znalostní procesy. Ty jsou však úzce svázány se samotnými firemními procesy. Firemní proces má dle Řepy (2007, s. 71) několik částí:

- „proces,
- činnost,
- podnět,
- vazbu - návaznost.“

Každá činnost je tvořena na sebe navazujícími procesy. Ty vytvoří dobře pochopitelný model. Podnikové procesy je možné přehledně znázornit pomocí Business Process Modeling and Notation (BPMN), což je notace určená pro grafické znázornění podnikových procesů. BPMN poskytuje množství grafických prvků, které jsou lehce srozumitelné a přehledné.

### 3.9 Nástroje znalostního managementu

Předchozí kapitoly byly věnovány vysvětlení znalostního managementu jako celku a jeho využití v organizaci. Tato kapitola tedy shrne získané poznatky a nastíní možné nástroje, které mohou podpořit principy znalostního managementu.

Nástroje znalostního managementu jsou definovány jako nástroje, které zlepšují a usnadňují generalizaci znalostí, jejich kodifikaci a transfer. Nemusí být pouze založené na využití počítačových technologií, ale mohou mít i papírovou podobu, tedy být psané. V dnešní době jsou na vzestupu technologie, takže se používají zejména nástroje spjaté s technologiemi (Ruggles, 1997).

Bureš (2007) zmiňuje, že při realizaci znalostního managementu mohou pomoci zejména komunikační, znalostní a informační technologie. Zároveň však poukazuje na přeceňování zavedení určitých softwarů do společností. Ne vždy je software tím nejdůležitějším a mnohdy je znalostní management prosazen v samotné kultuře a chování organizace.

Ve své publikaci Bureš (2007) uvádí několik nástrojů, které jsou využitelné při realizaci znalostního managementu. Jsou jimi:

- intranet;
- systémy pro správu dokumentů;
- stroje pro znovuzískávání informací;
- groupware a workflow systémy;
- push technologie;
- help-desk aplikace;
- brainstorming aplikace;
- datové sklady a nástroje dolování v datech;
- zasílání zpráv a elektronická pošta;



Tyto nástroje by měly sloužit zejména k získávání znalostí od zaměstnanců a specialistů, k propojení lidí, k propojení různých znalostí navzájem a podobně. Dále zmiňuje konkrétní systémy podporující rozličné znalostní procesy:

- Electronic Document Management Systems – elektronický systém pro správu dokumentů;
- diskusní systémy;
- Capability Management Systems – systém pro správu schopností, „zlaté stránky“ společnosti;
- systémy pro získaná ponaučení;
- expertní systémy;
- systémy pro objevování znalostí;
- inteligentní agenty.

Na úrovni managementu znalostí jsou dále využitelné pojmové mapy, ontologie a znalostní báze (Bureš, 2007).

Za zmínku také stojí trhy znalostí, které v dnešní době nejsou nic neobvyklého. Mívají formu portálu, kde ten, kdo hledá určitou znalost, má možnost najít jejího vlastníka. Frappaolo (2006) uvádí několik druhů znalostních trhů. Podotýká, že jsou buď na bázi aukcí nebo otázky-odpovědi či trhy duševního vlastnictví. Příkladem takových trhů je [www.yet2.com](http://www.yet2.com) nebo [www.techex.com](http://www.techex.com). Trhy znalostí jsou vyhledávané zejména pokud jsou společnosti nebo i jedinci v nejistotě a potřebují získat znalosti nutné ke své práci (Davenport & Prusak, 1998). Na internetu je možné najít tyto znalostní trhy v placené i neplacené formě.

### 3.10 Nástroje využitelné pro znalostní management a jejich srovnání

Nástrojů, které lze použít v rámci znalostního managementu je celá řada, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole. Tato kapitola se věnuje popisu dvou nástrojů, jejichž využití na Univerzitě Hradec Králové se podrobněji zabývá praktická část práce. Jedná se o cloudová řešení zahrnující elektronickou poštu, správu kalendáře, tvorbu sociální sítě podniku, sdílení a tvorba dokumentů mezi více lidmi a poskytující mnoho dalších funkcionalit. Konkrétně jsou srovnávány dva nástroje, a to Office 365 od společnosti Microsoft a aplikace od společnosti Google.

#### 3.10.1 Office 365

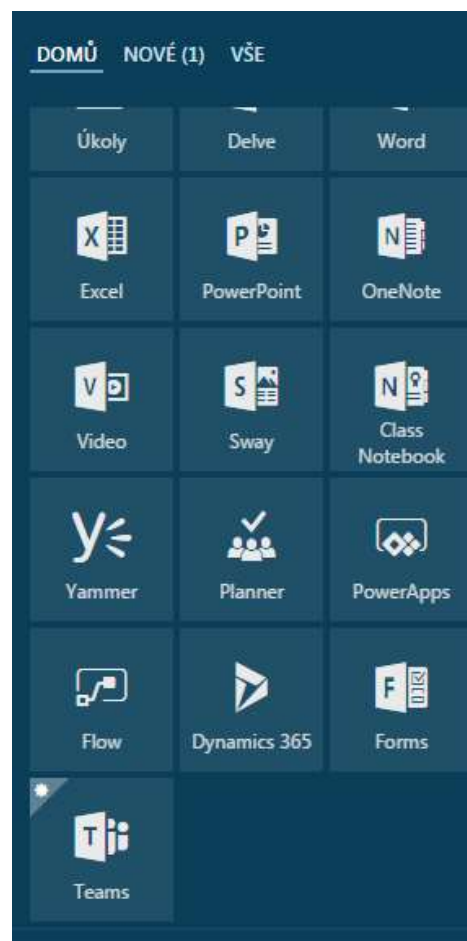
Office 365 je produkt společnosti Microsoft. Ve svém portfoliu má několik plánů pro organizace, které se liší cenou a nabídkou aplikací. Všechny tyto plány obsahují možnost základní emailové komunikace seskupené do vláken a tuto komunikaci je možné synchronizovat na všechna zařízení, která jsou potřeba (až 5 tabletů a 5 mobilních telefonů). Dále poskytuje kalendář pro plánování událostí a uživatel má možnost také potvrdit účast na události i to, zda je k dispozici. Office 365 nabízí také smazání dat na dálku z dalšího zařízení (například při ztrátě telefonu), odesílat zprávy o velikosti až 150 MB a díky 50 GB úložišti pro každého uživatele je možné si ponechat potřebné zprávy i soubory. Nabízí mnoho aplikací Office – Excel, PowerPoint, OneNote, Word a řadu online dostupných šablon. Nedílnou součástí sady Office 365 je také cloudové úložiště OneDrive. Další nástroje, které kapitola popisuje, jsou dostupné zaměstnancům Střediska Augustinu. Nabídka se u různých organizací může lišit.

Zaměstnanci střediska Augustin mají k dispozici nástroje: SharePoint, Delve, Video, Sway, Yammer, Planner, PowerApps, Flow, Dynamics 365, Forms a Teams. Některé z nich jsou uvedeny na obrázku č. 4.

Aplikace SharePoint umožňuje vytvářet týmové weby a portály a umožňuje tak vyhledávat a sdílet obsah a spolupracovat na něm ve více lidech. SharePoint

lze chápat jako formu firemního intranetu. Delve umožňuje „vytáhnout“ nejzajímavější obsah z dalších aplikací Office (OneDrive, SharePoint, Yammer a další.). Vytvoří tak kanál pro každého uživatele dle jeho zájmů a potřeb. Aplikace Video umožňuje nahrávat videa, vkládat k nim komentáře a vytvoří tak samostatný video kanál. Další aplikace Sway pomáhá utvářet propracované interaktivní dokumenty a prezentace. Yammer je samostatná vnitropodniková sociální síť a Microsoft Planner umožňuje plánovat činnosti více skupinám a lze tak přiřadit úkoly v rámci projektu a samozřejmě také sdílet soubory a chatovat o aktuálních záležitostech. PowerApps je nástroj, který slouží k vytváření aplikací. Microsoft Flow umožňuje širší nastavení upozornění a celkově automatizuje úkoly v organizaci. Další nástroj Dynamics 365 je systém využitelný pro podporu vztahů se zákazníky a v jeho funkcích je mimo jiné i vytváření faktur, seznamů klientů a celková správa evidence zboží. Další aplikací je Forms, která slouží k vytváření kvízů a dotazníků. Nově je k dispozici také aplikace Teams, která vytváří pracovní prostor zahrnující chat, umožňuje plánovat schůzky jednotlivých skupin i spolupracovat s veřejnými skupinami na projektech.

Výhodou Microsoft Office je také to, že pro vzdělávací instituce nabízí slevu a licence tedy nejsou tak drahé jako pro klasické firmy. Microsoft Office 365 nabízí své licence zvláště pro každého uživatele, kdy se liší cena na studenta a učitele a taxa je stanovena měsíčně (Microsoft, 2017).



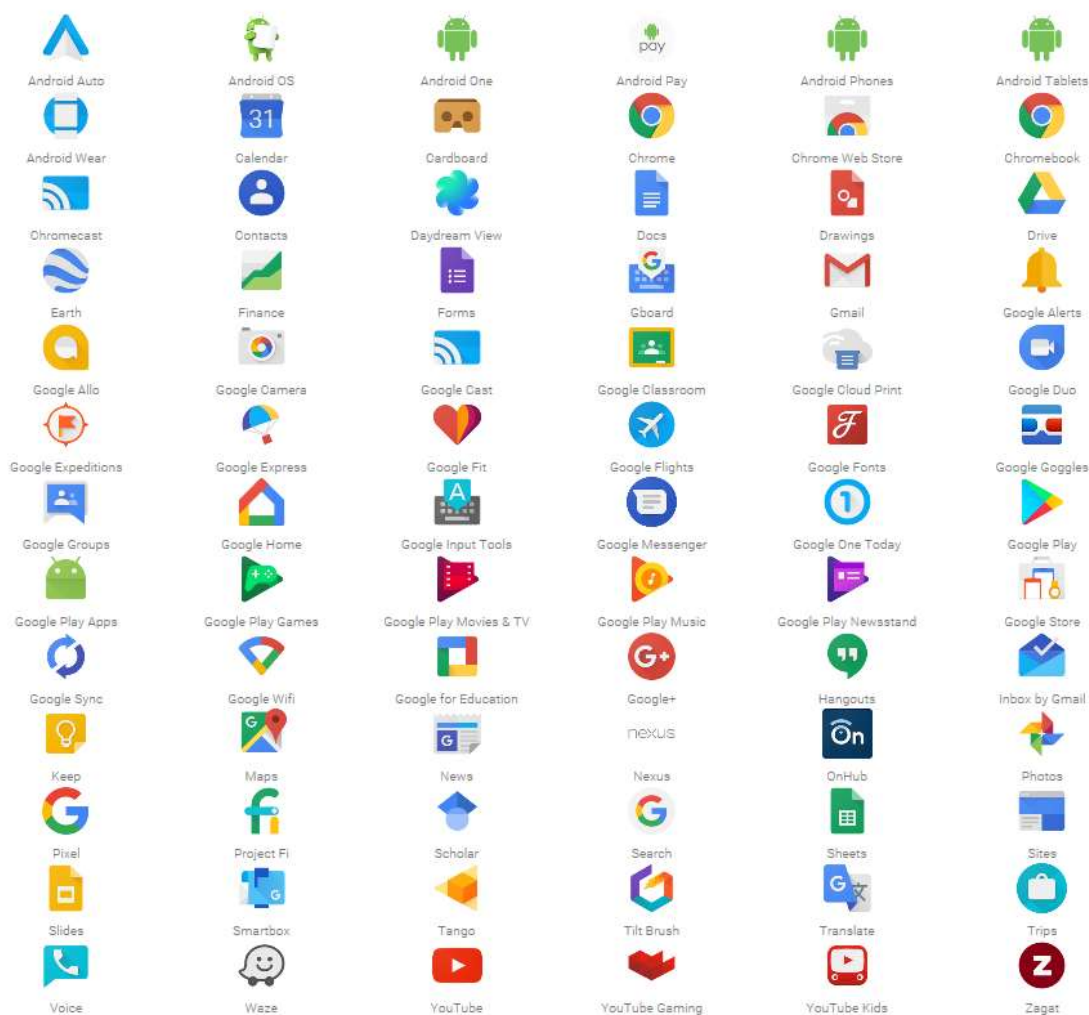
**Obrázek 4: Vybrané nástroje Office 365 Střediska Augustin**  
Zdroj: Microsoft (2017)

### 3.10.2 Google

Gmail od firmy Google nabízí také korespondenci tříděnou do vláken a stejně jako u Office 365, je i zde možnost full textového vyhledávání. Další možností Google je vytvoření skupin a používání Google kalendáře, který je možné synchronizovat také s dalšími zařízeními. Nedílnou součástí Google je také sdílené prostředí, kdy je možné pracovat samostatně nebo ve skupině na jednom dokumentu. Umožňuje vytvářet klasické tabulky či textové dokumenty. Pokud se pracuje offline, po připojení se následně aktualizují všechny změny. Mírnou nevýhodou je, že nástroje Google nejsou zcela kompatibilní po stažení do počítače s Microsoft Excel a dalšími aplikacemi Microsoft Office. Občas dojde k mírné modifikaci vzhledu dokumentu. Úložiště Google nabízí 15 GB prostor.

Prostředí Google+ umožňuje navštívit sociální síť, která na své úvodní stránce zobrazuje aktuality od sledovaných uživatelů. Je také možné okomentovat, sdílet, či ohodnotit (dát like) daný příspěvek. Toto prostředí je velice podobné sociální síti Facebook. Je také možné vytvářet události, komunity a sbírky, což jsou kanály ať už slavných osobností, fotografů či uživatelů zaměřujících se na určitou aktivitu. Lze také sdílet ve svém kalendáři kalendář dalšího uživatele, po zadání jeho emailu a jeho schválení. Google nabízí také možnost bezplatného vytvoření blogu nástrojem Blogger, který poskytuje přehledného průvodce tvorbou blogu. Dalším užitečným nástrojem jsou také Kontakty, kde se automaticky vytváří osobní „zlaté stránky“ uživatele a Google zvýrazní kontakty, které často používáme a přehledně je uspořádá.

Google také přes své nástroje automaticky umí přesměrovat na Youtube, což je web s množstvím video kanálů. Dále je možnost ihned z účtu uživatele přejít na záložku Zprávy, kde jsou aktuální vybrané nejdůležitější události. Využit z rychlé nabídky lze také přístup k mapám Google a Nákupům či Překladači. Google Hangouts je nástroj pro chat a videohovory s ostatními uživateli. Dále Google prostředí nabízí vlastní messenger, poznámky, tvorbu prezentací. Pro firemní využití stojí za zmínku zejména nástroje jako AdWords, AdSense, Analytics, Google My Business. Další možné nástroje zobrazuje obrázek č. 5. (Google, nedatováno)



**Obrázek 5: Další možné nástroje Google**

Zdroj: Google (2017)

## 4 Praktická část

Náplní praktické části je aplikovat teoretické poznatky v praxi ve vybrané organizaci, konkrétně ve Středisku Augustin Univerzity Hradec Králové. V první řadě kapitola popisuje základní charakteristiky organizace, analyzuje stávající znalostní management, a poté aplikuje vybrané nástroje znalostního managementu. Dále pomocí nástroje Enterprise Architect vizualizuje použití těchto nástrojů ve vybraných firemních procesech. Sekce praktické části je zaměřená na implementaci znalostního managementu a postupuje podle metodiky KM-Beat-It.

Práce se primárně zaměřuje na zlepšení procesů vycházejících ze dvou klíčových pozic, a to pozice administrátora služeb a koordinátora služeb. Tyto pozice spadají do jednoho organizačního celku, a byly vybrány zejména z toho důvodu, že tvoří „srdce“ samotného Střediska Augustinu. Dále jsou navržena možná opatření ke zvýšení efektivity procesů spojených se znalostmi, jakými jsou sdílení informací, předávání znalostí a podobně. Důvodem, proč se práce zaměřuje na Středisko Augustin, jsou také osobní pracovní zkušenosti v tomto Středisku a možnost úzké spolupráce na diplomové práci se zaměstnanci. Tato spolupráce umožnila autorce hlouběji porozumět chodu organizace a využít tyto znalosti při zpracování práce. Informace k vypracování praktické části práce byly získány zejména rozhovory a některé údaje zmíněné v praktické práci jsou získané za pomoci dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 212 respondentů.

Dotazník se zaměřoval na otázky využití nástroje Office 365 v rámci celé univerzity, jelikož je to dostupný nástroj pro komunikaci a zároveň je to podpůrný nástroj pro znalostní management nabízející mnoho užitečných aplikací. Tyto aplikace mají k dispozici všichni zaměstnanci a studenti. Cílem šetření bylo zjistit míru využití tohoto nástroje na univerzitě a zároveň se respondenti vyjádřili, zda je jim známá společnost Augustin a její aktivity. Výsledky jsou blíže popsány v dalších kapitolách praktické části a celý dotazník je k dispozici v příloze č. 3.

## 4.1 Popis organizace

Středisko Augustin je jedním ze čtyř subjektů, které spadají pod Poradenské centrum Univerzity Hradec Králové. Poradenské centrum nabízí podporu studentů během celého jejich studia. Mezi jeho části patří pedagogicko-psychologická poradna, Augustin, kariérní centrum a sociální poradna, psychoterapeuticko-duchovní poradna (UHK, Poradenské centrum, 2017). Tyto čtyři subjekty znázorňuje obrázek č. 4.



**Obrázek 6: Subjekty Poradenského centra Hradec Králové**  
Zdroj: UHK (2017f)

Samotné Středisko Augustin vzniklo v roce 2008 a navázalo na dřívější aktivity Tyflopédického kabinetu a jeho hlavní náplní je co možná nejvíce usnadnit studium studentům s určitým omezením či postižením. Mezi tyto studenty se řadí jedinci se zrakovým, sluchovým a pohybovým postižením, ale také osoby s poruchami učení, poruchou autistického spektra a psychickým či chronickým somatickým onemocněním (UHK, 2017c).

Poslání střediska:

*„Zajišťovat rovné podmínky uchazečům a studentům se specifickými potřebami“.*

Hlavní cíle:

*„Poskytovat podporu uchazečům a studentům se specifickými potřebami při výběru studijního oboru, přijímacím řízení, v průběhu celého studia.“ (UHK, 2017b)*

Mezi hlavní činnosti patří nabídka těchto služeb:

- zpřístupnění studijní literatury;
- zapisovatelský, vizualizační a tlumočnický servis;
- individuální výuka;
- osobní a studijní asistence a nácvik prostorové orientace;
- diagnostika specifických poruch učení;
- režijní opatření spočívající v organizaci podpory a poradenství;
- časová kompenzace;
- technické a technologické zázemí. (Slezáková-Misařová, 2015)

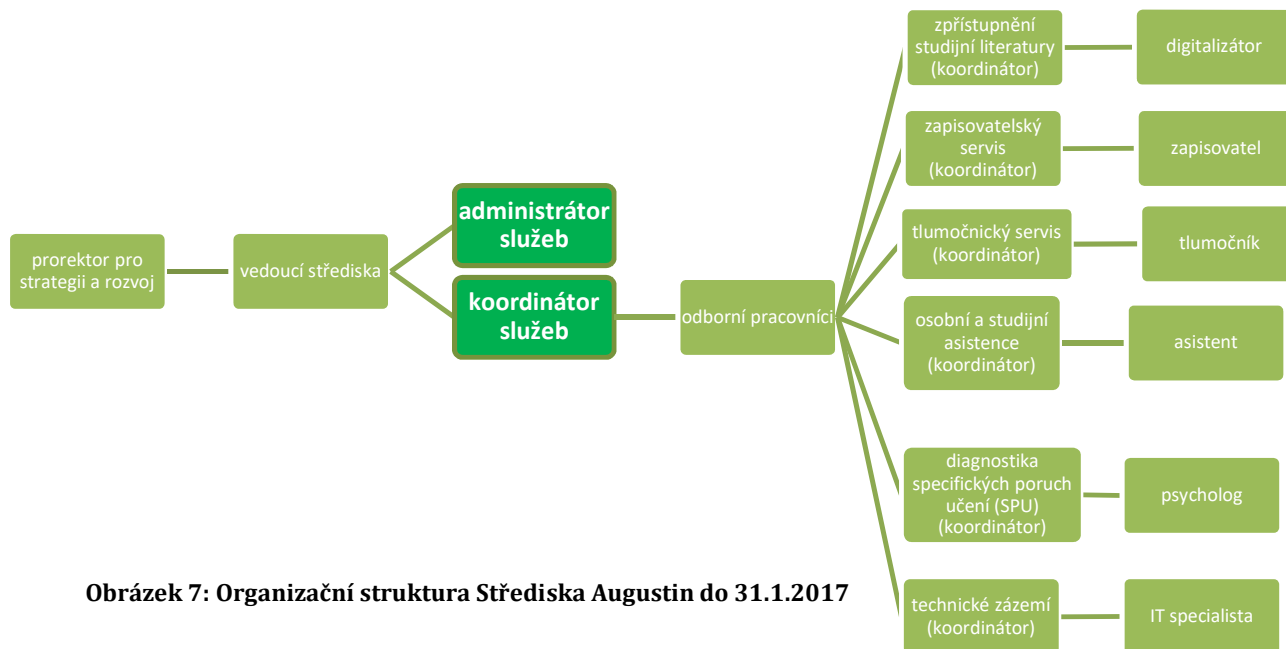
Toto je výčet pouze základních služeb. Středisko nabízí i další služby, o které lze zažádat v průběhu studia. Jejich přesný výčet je k dispozici ve Standardu činnosti střediska. Augustin poskytuje dostatek informací a odborné poradenství jak zájemcům o studium, studentům, tak i samotným vyučujícím. Jejich dalším cílem je odstraňování informačních, komunikačních a orientačních i architektonických bariér a spolupracuje s dalšími odbornými organizacemi pro zdravotně postižené a znevýhodněné jedince (UHK, 2017c).

Středisko se řídí pravidly Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) pro financování zvýšených nákladů na studium studentů se specifickými potřebami, Rektorským výnosem č. 15/2013, Metodickým pokynem k realizaci podpory uchazečům a studentům se specifickými potřebami na UHK a jednotlivými Standardy činnosti Střediska Augustin (UHK, 2017a).

Organizační strukturu střediska znázorňují následující diagramy, kde jsou zároveň zvýrazněny pozice koordinátora služeb a administrativního koordinátora. Dva diagramy jsou v práci z toho důvodu, že v průběhu zpracování práce došlo

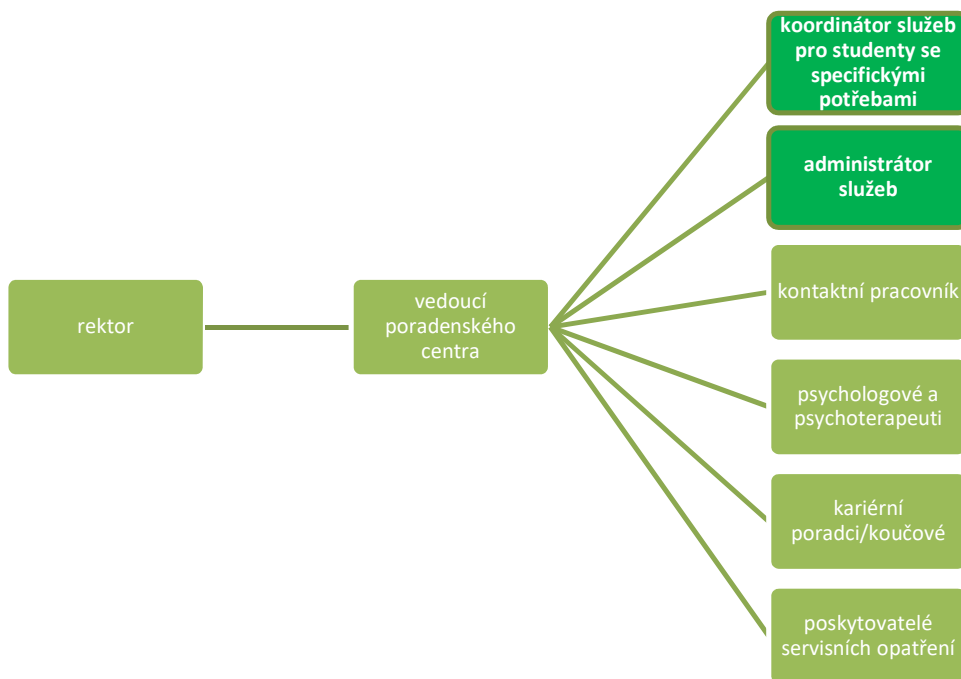


ke změně organizační struktury a je vhodné zveřejnit bývalou i stávající koncepci.  
Organizační strukturu znázorňují obrázky č. 5 a 6.



**Obrázek 7: Organizační struktura Střediska Augustin do 31.1.2017**

Zdroj: upraveno dle UHK (2017b)



**Obrázek 8: Organizační struktura Střediska Augustin od 1.2.2017**

Zdroj: upraveno dle UHK (2017d)

Jak již bylo zmíněno dříve, práce se zaměřuje zejména na rozebrání dvou pracovních pozic – administrátora služeb a koordinátora služeb. Pro lepší pochopení problematiky jsou tyto pozice a jejich náplň blíže popsány a analyzovány.

### **Administrátor služeb – Mgr. Michaela Šteflová**

Administrátor služeb v současnosti zastává také funkci koordinátora simultánních přepisovatelů, jelikož má bohaté znalosti v této oblasti. Další činností je řízení administrativního chodu střediska a vyřizování korespondence. Administrátor se podílí na podpoře klientů a zajišťuje nízkoprahovost služeb. Je to člověk zodpovědný za prezentaci a publicitu střediska (Public Relations tedy PR), což obnáší tvorbu článků a prezentací na webu související s činnostmi na UHK. Administrátor také komunikuje a spravuje stránku střediska na sociálních sítích. Podílí se na organizaci akcí prezentujících středisko a zodpovídá za aktualizaci informací na nástěnkách, informačních cedulích a webech (Slezáková-Misařová, 2015).



**Obrázek 9:**  
**Administrátor služeb**  
**Střediska Augustin**  
Zdroj: UHK, 2017e



**Obrázek 10:**  
**Koordinátor služeb**  
**Střediska Augustin**  
Zdroj: UHK, 2017e

### **Koordinátor služeb – Bc. Michaela Zmátlíková**

Koordinátorka služeb je první člověk, který je v kontaktu se studentem či uchazečem se speciálními potřebami. Poskytuje poradenství ohledně oboru, možnosti podpory a náročnosti studia. Dále se podílí na celkovém chodu střediska. Koordinuje veškeré služby pro klienty, které jsou proměnlivé v průběhu roku dle harmonogramu UHK. Je to hlavní zprostředkovatel komunikace mezi klienty, pracovníky poskytujícími podporu a zaměstnanci UHK (Slezáková-Misařová, 2015).

## 4.2 Implementace znalostního managementu

Implementace vybraných nástrojů znalostního managementu bude probíhat na základě metodiky KM-Beat-It, to znamená, že kroky zavádění budou shodné dle uvedené metodiky Bureše (2007).

### 4.2.1 Sestavení realizačního týmu

Realizační tým Střediska Augustin je sestaven v první řadě z výše zmíněných zaměstnanců – koordinátora služeb a administrátora služeb. Řadí se sem samozřejmě i vedoucí celého Poradenského centra jakožto zástupce managementu, který bude mít vliv na schválení a zahájení vybraných aktivit znalostního managementu může být také hlavním zaměstnancem motivujícím k dalším činnostem znalostního managementu i ostatní spolupracovníky.

### 4.2.2 Analýza výchozího stavu

Středisko Augustin ke sdílení svých znalostí využívá převážně sdílené prostředí Google pro dokumenty každodenní potřeby. Dále využívá univerzitní úložiště, kde jsou k dispozici dokumenty pro veřejnost i pro pracovníky a studenty univerzity. Přes prostředí Google probíhá základní komunikace mezi pracovníky Poradenského centra a využíváno je sdílené prostředí pro obsazení termínů přepisovatelů, tlumočnicků. Termíny jsou vypsány v jednoduché tabulce v programu Excel a postupně se doplňují pracovníci, kteří daný termín obsadí. Na univerzitním úložišti jsou k dispozici zejména popsání standardy činnosti střediska, tedy podrobně popsání služby, které jsou studentům k dispozici, ale také podmínky jejich využití. Veškerá témata, jejichž dokumenty jsou k dispozici na univerzitním úložišti, shrnuje následující tabulka č. 5 a dále veřejné dokumenty tabulka č. 6 a interní dokumenty tabulka č. 7.

**Tabulka 5: Standardy činnosti Střediska Augustin**

<b>Standardy</b>
Dohoda o zajišťování služeb Střediskem Augustin
OS3 Jednání se zájemcem o službu
OS4 dohoda o zajišťování služeb Střediskem Augustin
O25 Evidence a zpracování dat
OS6 Stížnosti
OS7 Výpůjčky
SO1 Zpřístupnění studijní literatury
SO10 Technické a technologické zázemí
SO2 Zapisovatelský servis
SO3 Tlumočnický servis
SO4 Individuální výuka
SO5 Osobní a studijní asistence
SO6 Prostorová orientace
SO7 Diagnostika SPU
SO8 Režijní opatření
SO9 Časová kompenzace
Základní standard činnosti Střediska Augustin (SA)

Zdroj: Slezáková-Misařová (2015)

**Tabulka 6: Veřejné dokumenty Střediska Augustin**

<b>Veřejné dokumenty</b>
Fakultní koordinátoři a tutoři
Informace pro studenty o podpoře studentů se specifickými potřebami
Informační brožura o Středisku Augustin
Itinerář popis trasy do Střediska Augustin
Kategorie dle funkčních dopadů zdravotního pojištění či znevýhodnění
Kurz Jak zvládnout studium s poruchami učení
Leták Střediska Augustin
Manuál podpory studentů s psychickým onemocněním na VŠ

Metodický pokyn k realizaci podpory uchazečů a studentům se specifickými potřebami
Ocenění v rámci soutěže eLearningu
Personální obsazení
Pravidla pro poskytování příspěvku a dotací veřejným VŠ
Právní normy a metodické dokumenty
Rektorský výnos č. 15-2013
Studium na UHK s poruchami učení
Technické a technologické zázemí
VŠ centra podpory pro studenty se SP

Zdroj: UHK (2014d)

**Tabulka 7: Interní dokumenty Střediska Augustin**

<b>Interní dokumenty</b>
E-learning kurz pro zaměstnance UHK
Gusta leták finální
Mapování bariér v Hradci Králové
Prezentace k E-learningu

Zdroj: UHK (2014a)

Středisko Augustin komunikuje s ostatními pracovníky Poradenského centra emailem či osobně v průběhu pracovní doby. Jednou ročně se koná jedna porada, ostatní případná setkání jsou nárazová. Samotné pracovnice Augustinu jsou spolu v kontaktu prakticky každý den, protože sdílí společný pracovní prostor v jedné kanceláři. V rámci svého střediska spolu sdílejí i připomínky a náměty na vylepšení, buď ihned ústně nebo do vytvořené „krabičky na připomínky“ umístěné v kanceláři. V případě, že je jedna pracovnice vyslána na konferenci, poskytne informace a zápisky z konference svým spolupracovnícům na sdíleném Google disku.

V oblasti materiálně-technické vybavenosti, má středisko k dispozici množství hardwarových i softwarových nástrojů. Softwarové vybavení je zajištěno operačními systémy Windows. Dále je využíván software navržený pro dyslektiky a dysgrafiky – ClaroRead. Tento program čte zdrojový kód syntetickým hlasem

a také tento text zvýrazňuje. Je kompatibilní s formátem souborů ve Wordu, PDF i HTML. Program nabízí dvě licence a je určen pro osoby se specifickými poruchami učení.

Dalším programem je Koba Speech3. Systém, který slouží k převodu textu na řeč (text-to speech). Lze ho připojit pro rozhraní pro řeč SAPI 5. Systém používá hlasy vysoké kvality. Pokud je cílem, aby počítač sloužil jako hlasový výstup, je třeba využít programy LunarPlus, Zoomtext apod. Tento program nabízí jednu licenci a je vhodný pro osoby se specifickými potřebami, konkrétně pro studenty s poruchou sluchu. Dvě licence vlastní univerzita také pro program Newton Dictate 4, což je software pro diktování a automatický zápis do digitální podoby. Jeho výhodou je, že nabízí hlasové ovládání Word, včetně hlasové úpravy textu či dovede přepsat nahrávku z diktafonu s vysokou přesností (98 %). Tento program je využitelný pro osoby se zrakovým a pohybovým postižením. Dalším využívaným programem s dvěma licencemi je Polygraf. Tento program je vhodný pro sledování textového zápisu. Využívá se při simultánním přepisu, což je přepis mluveného slova v reálném čase. Zápis zajišťuje vyškolený zapisovatel, který využívá na svém zařízení softwarového klienta, kterého lze volně stáhnout. Tato služba je velice užitečná pro studenty se sluchovým postižením. Pro zrakově postižené je k dispozici program Super Nova Access suite 12.03. Je to program zvětšovací a odečítací. Řídí na obrazovce kontrast, jas, barevné schéma apod. K dispozici jsou také dvě licence. Posledním využívaným programem se čtyřmi licencemi je program Zoom text 9.1. Jedná se také o zvětšovací program pro snadnější čtení textu, který usnadňuje čtení osobám zrakově postiženým. Pro práci využívá celá univerzita informační systém (IS) Magion. Univerzita dále nabízí Office 365, který ve středisku není příliš využíván.

Hardwarové vybavení Střediska Augustin obsahuje Diktafon Olympus Dm-5 a Diktafon Olympus DS-75. Oba diktafony jsou k dispozici po jednom kuse. Dále středisko zajišťuje kamerovou myš BierLey. Jedná se o ergonomickou kamerovou lupu v provedení myši. Tato pomůcka je nápomocná pro prohlížení a čtení novin, časopisů, map apod. Lupa také dokáže zachytit a zpracovat vzdálený obraz. Další technické vybavení tvoří klávesnice AdaptaKey se speciálně upravenými klávesami pro zrakově postižené a pro osoby s pohybovým postižením.

Dále jsou ve středisku dva notebooky – HP ProBook 6550b a Toshiba Satellite L850-1V8. Ve středisku je k dispozici Pichtův stroj s papíry, který nabízí pro zrakově postižené psaní v Braillovu písmu. Pro osoby se sluchovým postižením je možné zapůjčit bezdrátovou soupravu Interhelp, která se skládá z přenosného vysílače s malým mikrofonem a přijímače. Tato souprava je nápomocná při výuce, kdy přednášející mluví do mikrofonu a student může pohodlně přes přijímač slyšet, co přednášející říká. Dále je možné zapůjčit ruční kamerovou lupu Zoomax Capture pro osoby zrakově postižené. Ta je nápomocná pro pomoc v terénu a pro přednášení. K dispozici je i stolní lupa View Graduate včetně softwaru Smart View Graduate, prospěšná pro zvětšování a zvýraznění textu. Středisko nabízí také Scanner Epson, který dokáže snímat i objemné 3D předměty. Pro osoby s pohybovým postižením je možné propůjčit vozík Invacare a poslední dvě technické pomůcky, které jsou ve středisku, jsou dva tablety – Samsung Note 8.0., Apple iPod a dva routery. V kanceláři mají zaměstnanci k dispozici svůj stolní počítač, tiskárnu, scanner s kopírkou a telefon (pevná linka). Celá univerzita také nabízí wifi připojení k internetu (UHK, 2014c).

- Komunikace s veřejností a využívání znalostí s externím prostředím

Milníkem nejen v komunikaci s veřejností byla práce na projektu, který měl sloužit ke zkvalitnění a rozšíření podmínek studia osob se specifickými potřebami na Univerzitě Hradec Králové (Augustin, nedatováno, a). Tento projekt (registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/29.0004) probíhal v letech 2012 – 2015 a provázelo ho několik klíčových aktivit:

#### **Klíčová aktivita 1**

- Zajištění kvalitních studijních materiálů od vyučujících včetně vymezení doporučené literatury;
- přetlumočení studijních materiálů do znakového jazyka;
- digitalizace vybraných knih;
- technické zázemí pro tvorbu materiálů a proškolení pracovníků;

#### **Klíčová aktivita 2**

- Ukotvení pravidel v poskytování podpory osobám se specifickými potřebami v rektorském výnosu a metodickém pokynu;

- tvorba metodiky a e-learningu pro zaměstnance ke zvyšování kompetencí v oblasti poskytování podpory;
- příprava informační brožury o Středisku Augustin;
- zmapování přístupnosti oborů na UHK;
- tvorba nástroje pro hodnocení poskytování podpory.

### **Klíčová aktivita 3**

- Vznik studentského klubu
- realizace osvětových a zážitkových aktivit;
- tvorba metodiky e-learningu pro intaktní studenty o podpoře osob se specifickými potřebami.

### **Klíčová aktivita 4**

- Rozšíření a zkvalitnění technického a pracovního zázemí;
- tvorba databáze uchazečů a studentů se specifickými potřebami a poskytovatelů služeb;
- aktualizace webových stránek;
- ukotvení pravidel poskytování podpory osobám se specifickými potřebami ve Standardu činností Střediska Augustin.

### **Klíčová aktivita 5**

- Výstavba dvou výtahů;
- instalace akustických orientačních majáčků;
- tvorba tyflografických plánů;
- označení místností v Braillově písmu. (Augustin, nedatováno, b)

Jak je zřejmé, projekt se týkal mnoha oblastí, které zlepšily život zejména studentům se specifickými potřebami, ale měl za cíl i výše zmíněné osvětové aktivity. Tyto aktivity měly přispět k lepšímu vnímání činnosti střediska a jeho aktivit, ale také pomoci zaměstnancům a studentům univerzity více se seznámit se studenty, kteří potřebují podporu střediska. Výstupem tohoto projektu byla mimo jiné i skripta zabývající se speciální pedagogikou. Díky tomuto projektu vzniklo šest skript a jejich stručné výtahy byly přetlumočeny také do znakového jazyka.



Mimo jiné vznikl vnitřní systém univerzity sloužící ke katalogizaci a implementaci digitalizovaných publikací na úložiště UHK a celý systém byl napojen na portál vysokoškolských knihoven (Portál VŠ knihoven). Projekt dal za vznik také informačním brožurám, letákům střediska i informačním materiálům pro zaměstnance univerzity. Jeho nedílnou součástí byl také e-learningový kurz pro zaměstnance, na jehož konci získali osvědčení o absolvování kurzu a mohli se tak dozvědět řadu informací o studentech, se kterými se mohou na svých hodinách setkat. Tento kurz byl velice úspěšný a získal v roce 2014 také ocenění na konferenci eLearning. (Augustin-uhk, nedatováno).

Další publikace, které v rámci projektu vznikly, zahrnují „Seznamte se, prosím“ (kolektiv autorů, 2014), která je metodickým průvodcem k organizaci podpory studentů se specifickými potřebami a také publikace „Můj spolužák ... se specifickými potřebami“ (kolektiv autorů, 2014), která by měla pomoci studentům k lepšímu porozumění spolužákům se specifickými potřebami.

Při projektu došlo k založení dnes již nefunkčního klubu Gusta. Tento klub vznikl v roce 2012 a jeho hlavní náplní bylo šířit osvětu u široké veřejnosti. Studentský klub vznikl při Středisku Augustin a pořádal řadu soutěží, koncertů, sebezobrazovacích kurzů, osvětových akcí i přednášek. Jednou z příkladných akcí bylo i pozvání frontmana kapely Monkey Business Matěje Ruperta, který promluvil o životě s ADHD (hyperaktivita s poruchou pozornosti) a specifickými poruchami učení (UHK, 2014b). Bohužel tento klub byl v roce 2016 zrušen, jelikož dle slov zaměstnanců střediska již neplnil plně svou funkci osvěty a veřejnost si ho plně nespojovala s činností střediska.

Středisko také vlastní návrhy animovaných videí, kdy je každá epizoda vždy zaměřena na jednu službu střediska a s humorem ji představuje. Tato videa ovšem nikdy nebyla veřejně představena, jelikož z celé škály služeb byla zpracována pouze jedna a poté z důvodu špatné komunikace se zpracovatelem byla jejich realizace odsunuta na neurčito. Jejich zavedení mohlo značně přispět k popularitě Augustinu a nenásilnou formou představit jeho činnosti.

Středisko Augustin je také členem Asociace poskytovatelů služeb studentům se specifickými potřebami na vysokých školách (AP3SP). V roce 2013 stálo u zrodu této asociace. Jejím cílem je napomáhat rozvoji a zvyšování kvality profesionálních

služeb poskytovaných studentům se specifickými potřebami a ostatním členům akademické obce se specifickými potřebami, dbát na dodržování standardu kvality poskytovaných služeb a podporovat koncept rovného přístupu ke vzdělání. Tato asociace nabízí sdílení svých dokumentů i diskusní fórum pro členy, což je velice přínosné ve sdílení znalostí napříč různými univerzitními pracovišti (AP3SP, nedatováno). V rámci této asociace vznikají pracovní skupiny, které jsou vždy zřízené pro konkrétní činnost, která má vést k podpoře studentů se specifickými potřebami na vysokých školách. Zásluhou asociace vznikají manuály pro vyučující i ostatní vzdělávací publikace a materiály.

### 4.2.3 Tvorba znalostní strategie

Jak již bylo zdůrazněno v teoretické části, znalostní management každé organizace by měl navázat na firemní cíle a strategie. Proto je vhodné využít SWOT analýzu pro identifikaci možných silných a slabých stránek i příležitostí a hrozeb pro implementaci znalostního managementu.

Tabulka 8: SWOT analýza Střediska Augustin

<i>Vnitřní prostředí</i>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odborníci v poskytovaných službách (zaměstnanci UHK i knihovny);</li> <li>- sdílení znalostí;</li> <li>- dobrá komunikace v rámci střediska;</li> <li>- přístup do univerzitních systémů (STAG);</li> <li>- znalost prostředí UHK ze strany zaměstnanců (bývalé studentky);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nezastupitelnost zaměstnanců střediska;</li> <li>- omezené finanční prostředky;</li> <li>- není možnost propojit MŠMT a Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV);</li> <li>- nespolupráce vyučujících, mylné představy o cílové skupině;</li> <li>- špatné komunikační toky mezi vyučujícími a střediskem;</li> <li>- množství emailové komunikace s vyučujícími;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- nevyužívání Office 365;</li> <li>- velká variabilita práce koordinátora služeb v průběhu roku;</li> </ul>
<i>Vnější prostředí</i>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spolupráce se studenty, nejen s klienty střediska;</li> <li>- dokončení propagačních videí;</li> <li>- externí školení zaměstnanců;</li> <li>- osobní setkání s vyučujícími;</li> <li>- větší obeznámení se střediskem;</li> <li>- prezentování na UHK akcích;</li> <li>- prezentace studentům;</li> <li>- praktické projekty;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek studentů se specifickými potřebami;</li> <li>- státní sektor – nepružné a zdlouhavé procesy, výběrová řízení;</li> <li>- nedostatek poskytovatelů servisů;</li> <li>- nedostatek kurzů, špatné dozdělávání;</li> <li>- ukončení spolupráce poskytovatelů servisů (podrobněji viz níže);</li> <li>- ukončení poskytovatelů servisů;</li> <li>- studenti, kteří jsou ve spojení s poradenským centrem na sebe nechtějí upozorňovat;</li> <li>- neznalost praktických projektů;</li> <li>- neznalost problematiky práce se studenty se specifickými potřebami ze strany veřejnosti;</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza shrnuje zjištěné informace o středisku. Jako silnou stránku středisko vnímá zejména to, že zaměstnanci jsou skutečně odborníky, kteří se i nadále zajímají o problematiku studentů se specifickými potřebami a stejně takovými odborníky jsou i zaměstnanci dalších subjektů nezbytných pro spolupráci, jako například knihovny. V rámci střediska funguje skutečně dobrá komunikace,

protože je zde málo zaměstnanců, takže se komunikační šum či bariéry v komunikaci vyskytují jen výjimečně. Zároveň mají zaměstnanci také přístup do univerzitních systémů, což jim umožňuje sledovat všechny důležité informace ohledně studentů se specifickými potřebami a mají tak přístup ke kontaktům na další zaměstnance a studenty univerzity. Zaměstnanci střediska jsou bývalé studentky Univerzity Hradec Králové, takže disponují mnoha tacitními znalostmi o chodu univerzity, které bohatě během své práce využívají.

Ve Středisku Augustin bylo definováno několik slabých stránek. Zásadní problém vidí zaměstnanci v malé možnosti zastoupení na svých pozicích, jelikož dokumentace k popisu práce jednotlivých pracovních pozic je nedostatečná. Prostředí univerzity je také specifické v tom, že činnosti se během roku mění tak, jak začínají a končí semestry a je tedy složité zachytit veškerou náplň práce zaměstnanců střediska. Další slabou stránkou ve středisku jsou finanční prostředky. Jako státní subjekt musí Středisko Augustin hospodařit s přidělenými finančními prostředky a tyto prostředky většinou stěží stačí na pokrytí všech nákladů, jelikož středisko musí zajistit všem studentům se specifickými potřebami adekvátní podmínky neboli serisy, které jim umožní studovat plnohodnotně jako ostatním studentům. Příkladem takových servisů je zajištění tlumočnicka, přepis mluveného slova (v reálném čase či obsahový zápis), digitalizace literatury a další. Středisko ze svého pohledu vnímá, že znalost veřejnosti o problematice studentů se specifickými potřebami není dostatečná, jelikož se setkávají s nespoluprací v řadách studentů i učitelů. Zároveň jsou během zprostředkovávání servisu pro konkrétního studenta nuceni zaslat množství informačních emailů, které podávají vyučujícímu, který se setká se studentem se specifickými potřebami, potřebné informace. Ovšem tyto emaily se v některých případech setkávají s nepochopením a jsou vnímány jako zbytečné. Tyto problémy lze shrnout jako součást špatných komunikačních toků mezi vyučujícími a střediskem.

Poslední slabou stránkou, která bude blíže popsána je i nedostatečné využívání univerzitní pošty a celého balíčku Office 365, který nabízí řadu funkcionalit a představuje velký potenciál pro rozvoj střediska.

Příležitostí pro středisko může být spolupráce se studenty, která by zcela jistě rozšířila povědomí o činnosti Augustinu a celkově o problematice studentů

se specifickými potřebami. Tato spolupráce může být realizována v podobě praktických projektů nebo také v rozšíření povědomí o možnosti spolupráce v roli poskytovatele servisu. Středisko by se také mohlo více zviditelnit na akcích pořádaných v rámci univerzity. Dále se nabízí možnostuspořádat přednášky o problematice studentů se specifickými potřebami.

Hlavní hrozbou pro středisko je náhlé ukončení spolupráce poskytovatelů servisů, jelikož jsou na univerzitě zaměstnaní na dohodu o provedení práce (DPP). Stejně tak středisko není schopné garantovat dlouhodobě těmto poskytovatelům práci, jelikož student, kterému je servis poskytován, se může samozřejmě rozhodnout, že ukončí studium na univerzitě, čímž zaniká i potřeba servisů spojených s jeho studiem. Hrozbou pro středisko je také špatné dozdělávání, kdy je náročné zúčastnit se vzdělávacích kurzů, protože Hradec Králové nemá tak širokou nabídku kurzů věnujících se osobám se specifickými potřebami.

SWOT analýza představila ty nejdůležitější body střediska a nastínila tak i potencionál směřování organizace v budoucnu. Mimo SWOT analýzu bylo v úvodním popisu organizace již zmíněno poslání střediska, ale pro větší přehlednost je uvedeno i zde.

Poslání střediska:

*„Zajišťovat rovné podmínky uchazečům a studentům se specifickými potřebami“.*

Hlavní cíle:

*„Poskytovat podporu uchazečům a studentům se specifickými potřebami při výběru studijního oboru, přijímacím řízení, v průběhu celého studia.“ (UHK, 2017b)*

Z výsledků SWOT analýzy vyplynulo, že hlavní aktivity by se měly zaměřit na předávání explicitních znalostí, tedy těch, které není těžké formalizovat. Znalostní strategie by měla být tedy systémově zaměřená, aby zachytila explicitní znalosti ve středisku a tyto znalosti byly znovupoužitelné a přístupné pro ty, kteří je budou potřebovat. Celá znalostní strategie by měla zapadnout do již zavedené podnikové strategie střediska a korelovat tak s posláním a cíli Augustinu.

#### 4.2.4 Realizace aktivit znalostního managementu

Středisko Augustin má omezené finanční prostředky, jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze. Finance střediska jsou striktně řízeny státem a není tedy možné v rámci této práce implementovat drahé postupy, které by znalostní management podpořily. Proto se tato práce zaměřuje primárně na principy znalostního managementu, které je možné implementovat kdykoliv a jsou nenákladné. Veškeré aktivity, které jsou v souladu se znalostním managementem, vyplývají z výše uvedené analýzy stávajícího stavu střediska a zabývají se nejen sdílením znalostí, ale i zvýšením informovanosti veřejnosti a propagační činnosti střediska. Některé z uvedených aktivit jsou v rámci práce již zrealizované, viz příloha č. 1, která obsahuje podrobný pracovní postup tvorby dohody o provedení práce pro nového zaměstnance, a příloha č. 2, neboli kalendář, který poskytuje popsání harmonogram celého roku, od něhož se odvíjejí pracovní činnosti koordinátora služeb. Ostatní opatření jsou zatím zpracována pouze teoreticky a jejich implementace je na budoucí práci střediska.

Dvě vybrané aktivity jsou dále zpracovány v Enterprise Architectu a pomocí notace BPMN jsou znázorněny v samotných podnikových procesech. Je tedy vidět samotná implementace vybraných nástrojů, včetně toho, kde se projeví v činnostech společnosti. Definované aktivity znalostního managementu pro zvýšení efektivity jsou popsány níže.

### **Aktivita č. 1: sepsání manuálů pro pozice - administrátor služeb a koordinátor služeb**

Cíl: zlepšení zastupitelnosti

V rámci Střediska Augustin existuje popis pracovních pozic, nicméně chybí konkrétní, podrobný popis jednotlivých činností v rámci chodu střediska. Tyto manuály by měly zaznamenávat i některé tacitní znalosti, kterými v současné době administrátor služeb i koordinátor služeb disponují. Sepsání těchto podrobných manuálů by mělo pomoci v případě, že by bylo nutné nečekaně zastoupit některou z výše uvedených pozic. Manuály jsou také výborným pomocníkem pro integraci nováčků, kteří tak mohou samostatně studovat, co je k dané pozici za potřebí a nemusí být školeni osobně dalším zaměstnancem, což šetří i spoustu času a zabraňuje nedorozuměním v případě, že by zaměstnanec nezmínil vše podstatné.

K této aktivitě je již v rámci diplomové práce zhotoven i manuál na tvorbu DPP v systému IS Magion, který využívá administrátor služeb. Manuál podrobně popisuje jednotlivé kroky při tvorbě DPP a zároveň jsou veškeré postupy podloženy obrázky. Celý manuál je k dispozici v příloze č. 1.

K pracovní pozici koordinátora služeb bude velice těžké zhotovit alespoň podobný manuál o některých pracovních činnostech. Tato pozice je velice proměnlivá a veškeré její činnosti se v průběhu roku mění a zároveň se často objevují i nové úkoly, které se odvíjí od aktuální potřeby servisů. Popis pracovní činnosti pro tuto pozici bude časově náročnější a jeho podrobná příprava může trvat až pět měsíců, což je doba, kdy se vystřídá většina nejdůležitějších činností pro tohoto koordinátora.

### **Aktivita č. 2: zařazení Office 365 do činností pracovníků UHK**

Cíl: využití Office 365, urychlení procesů

V rámci univerzity, jak již bylo v práci zmíněno, jsou k dispozici nástroje Office 365. Office 365 nabízí širokou škálu využití, ovšem mezi zaměstnanci je využívána jen jeho malá část. Pokud by se ve středisku zavedlo používání

Office 365 na místo Google, mohlo by to usnadnit práci zejména co se týče lepšího vyhledávání studentů a učitelů, využití šablon pro výpočty mezd, zlepšení plánování servisů a podobně. Hlavní důvod, proč se nevyužívá Office 365 v Augustinu, je podle zaměstnanců to, že neprošli školením a neumí tak využívat na plno všech funkcionalit systému. Před zpracováním této práce zaměstnanci neměli informace o dostupných aplikacích, které jim mohou značně urychlit práci.

### **Aktivita č. 3: tvorba prostředí či dokumentu pro sdílení osobních pracovních zkušeností**

Cíl: zaznamenat tacitní znalosti

V rámci střediska pracuje několik koordinátorů, jak bylo popsáno v organizační struktuře. Každý z těchto koordinátorů je odborníkem na danou oblast, jež koordinuje. Disponují tedy mnoha tacitními znalostmi, které získali během let praxe. V takovém případě je vhodné využívat sdílené prostředí, do kterého by každý koordinátor mohl zaznamenávat své postřehy, problémy i řešení, se kterými má zkušenosti. Převodli by tak své tacitní znalosti do formy, kdy již mohou být předávány dále. To by vedlo mimo jiné k úspoře času a dalších zdrojů při řešení opakujících se problémů. Stejně tak by těchto postřehů mohli využít nováčci ve středisku, kterým by zkušenosti kolegů mohly pomoci k rychlejšímu proniknutí do problematiky jejich pracovních úkolů.

### **Aktivita č. 4: vytvoření přehledu činností střediska**

Cíl: zlepšení přehledu o náplni práce koordinátora služeb, administrátora služeb a dalších činností Augustinu

Ve středisku je mnoho aktivit, které se mění v průběhu roku. Tato skutečnost může být také velice matoucí pro nové potencionální zaměstnance a je tedy možné použít přehled činností střediska rozdělený dle jednotlivých pozic a zaznamenat činnosti v jednotlivých týdnech. Ve spolupráci se zaměstnanci byl vytvořen jednoduchý kalendář Kalendar.xls, který je k dispozici v elektronické podobě



zaměstnancům pro úpravy a stejně tak v tištěné podobě pro rychlé zorientování. Tento kalendář přehledně zaznamenává činnosti jednotlivých pozic v návaznosti na harmonogram univerzity. Část výsledku ukazuje obrázek č. 11 a celý výstup je k dispozici v příloze č. 2.

HARMONOGRAM ROKU				
LEDEN	Týden 1.	Týden 2.	Týden 3.	Týden 4.
UHK a Poradenské centrum	Zkouškové období	Den otevřených dveří UHK	Zkouškové období	Zkouškové období
Koordinátor služeb	Zajištění podpory studentů se SP během zkouškového období Kontaktování uchazečů se SP (přihlášky se podávají od 15.12.)	Zajištění podpory u SZZ Aktualizace seznamu tutorů (dle odpovědi na mimořádné odměny)	Zajištění podpory u SZZ	
Administrátor služeb	Nechat podepsat nové DPP Tvorbou objednávek (časopisy, členský příspěvek AP3SP)	Kontrola výpůjček za předchozí období, přetřídění šanonu výpůjčky Tvorbou čerpání DPP/DPC (doplnění o prosinec)	Tvorbou DPP v IS Magion	
ÚNOR	Týden 1.	Týden 2.	Týden 3.	Týden 4.
UHK a Poradenské centrum	Zahájení výuky - letní semestr			
Koordinátor služeb	Reagování na vygenerované emaily ze Stagu o podaných přihláškách Informování vyučujících o SP	Reagování na vygenerované emaily ze Stagu o podaných přihláškách Informování vyučujících o SP Reakce na dotazy vyučujících	Reagování na vygenerované emaily ze Stagu o podaných přihláškách Informování vyučujících o SP Reakce na dotazy vyučujících	Informování vyučujících o SP Reakce na dotazy vyučujících
BŘEZEN	Týden 1.	Týden 2.	Týden 3.	Týden 4.
UHK a Poradenské centrum				
Koordinátor služeb	Zajištění podpory během přípravných kurzů Konference INSPD	Osobní schůzky s uchazeči se SP		
DUBEN	Týden 1.	Týden 2.	Týden 3.	Týden 4.
UHK a Poradenské centrum				
Koordinátor služeb	Zajištění podpory během přípravných kurzů			

**Obrázek 11: Vypracovaný Kalendář pro činnosti střediska Augustin**

Zdroj: vlastní zpracování

### Aktivita č. 5: používání šablon

Cíl: efektivní správa odpracovaných hodin

V rámci správy hodin jednotlivých servisů je využíván dokument v programu Excel na sdíleném prostředí Google disku. Zpřehledňuje odpracované období za jednotlivé týdny, ale nejsou k dispozici žádné funkce, které by automaticky počítaly odpracované hodiny v rámci měsíce či celého roku. Vytvoření takové šablony, která by používala dostupné funkce excelu, by zrychlilo práci a byla by k dispozici na dlouhou dobu fungování střediska. Navíc při používání nástrojů Office 365 je k dispozici značné množství již vypracovaných šablon určených přímo pro počítání odpracovaných hodin a dalších užitečných témat, se kterými je možné

se ve společnosti setkat. Tyto jsou dostupné i v online verzi, která umožňuje sdílení mezi více uživateli a snadnou dostupnost dokumentů.

### **Aktivita č. 6: vymezení dílčích ročních cílů**

Cíl: upřesnění krátkodobých cílů organizace

Středisko Augustin již má vytyčené dlouhodobé cíle a upřesnění krátkodobých cílů může být i vhodná motivace pro stávající zaměstnance, kteří by měli být součástí týmu při stanovení těchto dílčích cílů. Vytvoření takových dílčích cílů a milníků může mít různou podobu, ale měly by korespondovat s posláním a vizí společnosti. Výstup z této aktivity může být pojat i kreativně vytvořením velkého plakátu s těmito dílčími cíli doprovázené vhodnými obrázky k podtržení tématu, kterého se dílčí cíl týká a výstup by měl být na viditelném místě pro zaměstnance.

### **Aktivita č. 7: dopracování digitálních videí**

Cíl: zvýšení informovanosti veřejnosti

Jednou z aktivit, která by mohla vést ke zlepšení informovanosti veřejnosti o činnostech střediska je zhotovení digitálních videí, na která má středisko již nachystaný materiál. Dopracování těchto videí by tedy nebylo tak časově náročné jako v případě, kdyby celý tento koncept byl na svém počátku. Následně by bylo vhodné propagovat tato videa na sociálních sítích a oslovit studenty informatiky, kteří mohou být nápomocni při tvorbě. Na tuto aktivitu navazuje i aktivita č. 8.

### **Aktivita č. 8: navázání spolupráce se studenty**

Cíl: zlepšení vnímání činností střediska

Středisko Augustin musí dbát na opatrné nakládání s finančními prostředky. Zároveň ovšem potřebuje propagovat svou činnost mezi studenty i učiteli. Předchozí aktivita se týká zhotovení digitálních videí, kdy v minulosti selhala spolupráce se zhotovitelem. Řešením této situace by bylo navázání spolupráce

se studenty v rámci praktických projektů. Pro středisko by to znamenalo ušetření finančních prostředků. Pro zapojené studenty by byly praktické projekty také výhodné, a navíc by se mezi studenty rozšířilo povědomí o samotném Augustinu. Zapojení do praktických projektů probíhá prostřednictvím registrace na webových stránkách: <https://isit.uhk.cz/praxeRegister/>.

### 4.3 Aktivity znalostního managementu a firemní procesy

Pro lepší přehlednost, kde se realizované aktivity znalostního managementu mohou projevit ve společnosti, jsou v programu Enterprise Architect pomocí notace BPMN namodelovány dva firemní procesy, které znázorňují, kde se aktivita uskutečňuje v rámci implementace principů znalostního managementu projeví. Práce uvádí dva výstupy, které jsou součástí příloh. Jedná se o přílohu č. 1, tedy manuál ke zpracování DPP, a přílohu č. 2, neboli kalendář zachycující činnosti ve středisku v návaznosti na průběh roku.

V první řadě jsou na obrázku č. 12 znázorněny oblasti působení střediska. Činnosti celého Střediska Augustin by se daly rozdělit do několika sekcí, které obsahují jeho další aktivity. Sekce byly rozděleny na komunikaci, lidské zdroje, administrativu, koordinaci servisů a komunikaci s veřejností neboli public relations (PR). Komunikace v sobě nese další činnosti, a to správu listovní pošty, osobní emailovou komunikaci, společnou emailovou komunikaci, informování vyučujících o studentovi se specifickými potřebami a zasílání pokynů. Administrativa zahrnuje nákupy a objednávky, tedy i správu faktur, dokumentů, scanování dokumentů či psaní článků a tvorbu smluv. Oblast lidských zdrojů obsahuje aktivity spojené s náborem nových zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a kontrolu odpracovaných hodin. V koordinaci servisů se nacházejí jednotlivé servisy jako simultánní přepis, osobní asistence, technická podpora, tlumočnický servis, zpřístupnění literatury, SPU diagnostika a technická podpora. Poslední oblast, týkající se styku s veřejností, v sobě obsahuje tvorbu prezentací, pořádání událostí, aktualizování informací na komunikačních kanálech, tvorbu článků a administraci webu. V některých těchto oblastech se projeví aktivity zavedené v rámci implementace znalostního managementu. Celé schéma je graficky znázorněno na obrázku č. 12.



**Obrázek 12: Oblasti působení střediska Augustin**

Zdroj: vlastní zpracování

První vybraná aktivita pro podrobnější zpracování pomocí BPMN je informování vyučujících o studentovi se specifickými potřebami, který bude vyžadovat nějaký servis či jiná studijní opatření. Tato činnost se nachází v sekci komunikace a obsahuje další subprocessy, které budou blíže viditelné až v samotném pracovním postupu. Druhá vybraná aktivita pro bližší popis se nachází v oblasti administrativy a jedná se o zpracování smluv, konkrétně DPP pro zaměstnance.

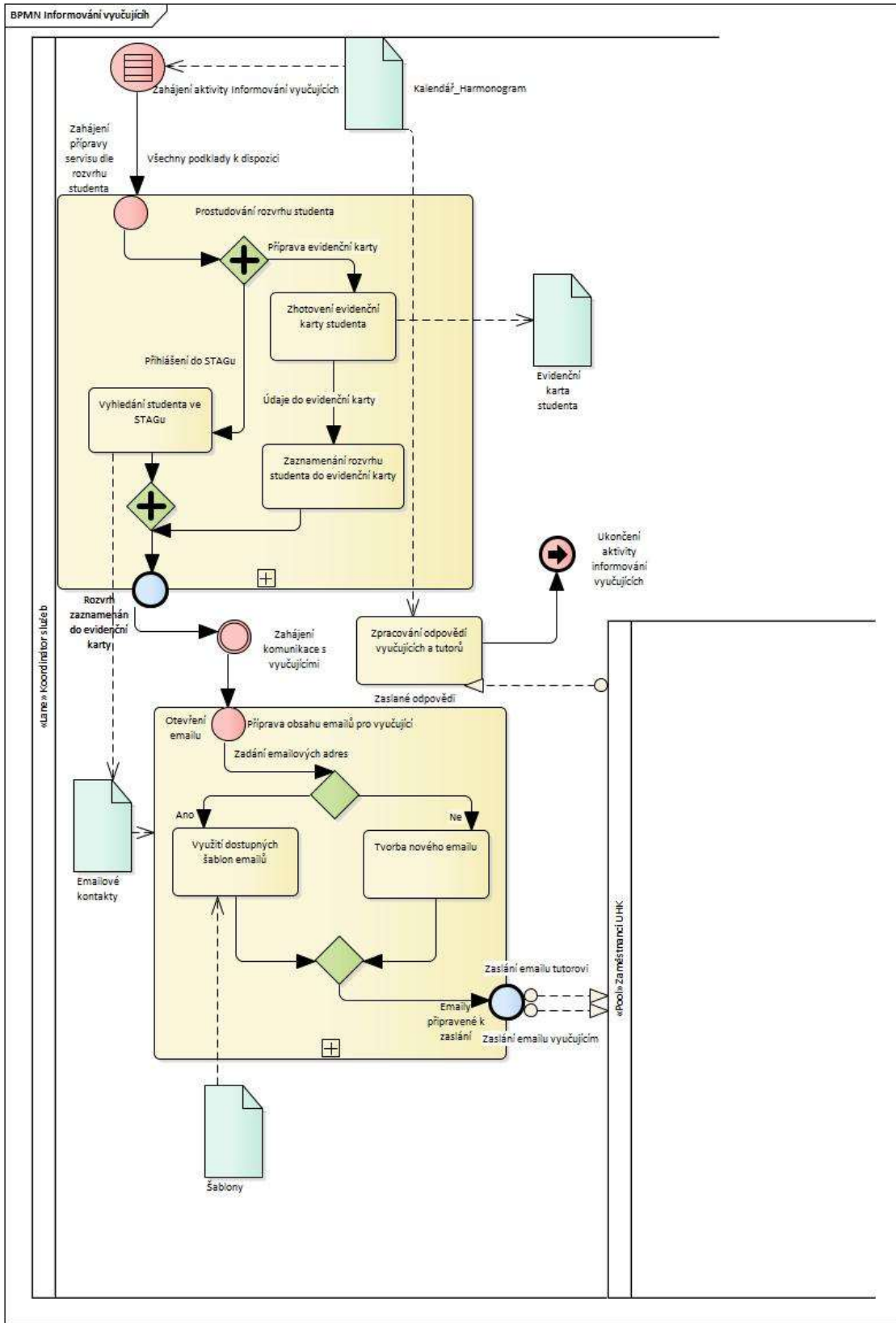
Celý pracovní proces informování vyučujících znázorňuje výstup z programu Enterprise Architect na obrázku č. 13. Tato aktivita má za cíl vizualizovat, jak se projeví zavedení kalendáře, který zachytává důležité milníky v průběhu roku a celá je součástí pracovní náplně koordinátora služeb. Od kalendáře se odvíjí start této aktivity, protože zaznamenává přibližnou dobu uskutečnění tohoto pracovního procesu. Proces pak postupuje k aktivitě o prostudování rozvrhu studenta. Výstupem z této aktivity je evidenční karta studenta, kterou musí mít každý student vyžadující servisní opatření a dalším výstupem je získání kontaktů pro emailovou komunikaci. Proces přechází do další aktivity věnující se samotné tvorbě emailu. V této části je možný potenciál pro implementaci dalšího opatření týkajícího se znalostního managementu, kde je možnost zavést přehled šablon, které se v průběhu roku používají. Jak již bylo v práci zmíněno, některé šablony již existují, ale nikde nejsou k dispozici na jednom místě pro více lidí tak, aby mohly být v budoucnu znovu a efektivně používány.

Pracovní proces pokračuje zasláním emailu vyučujícím i tutorovi, který by měl mít přehled o studentovi se servisním opatřením na své fakultě. Další týdný probíhá zpracování odpovědí, které přicházejí od vyučujících. I tento čas pro zpracování odpovědí je zaznamenán do kalendáře. Jeho využití je tedy skrze celý tento pracovní proces. Výstup z programu Enterprise Architect je k dispozici na obrázku č. 13.

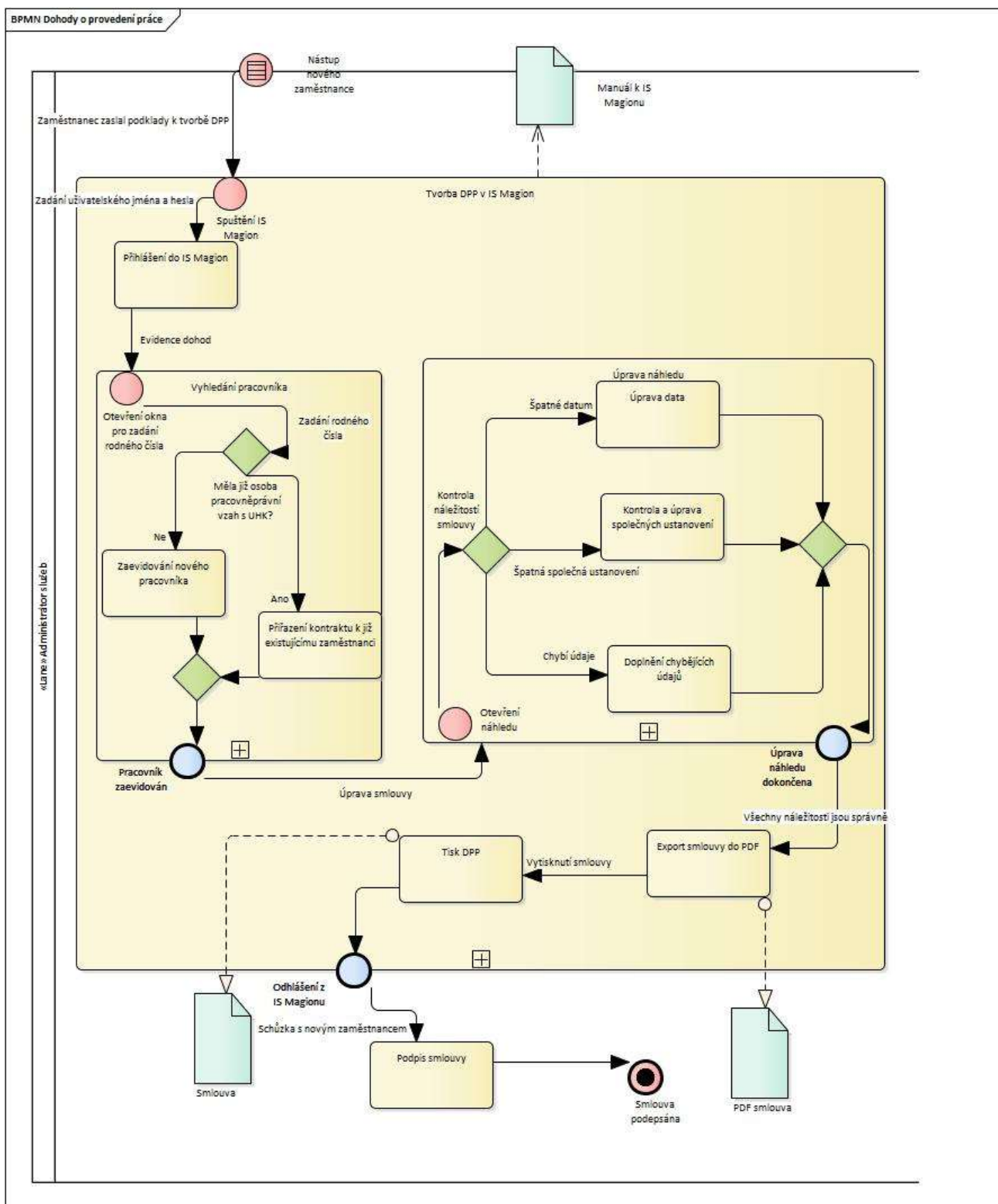
Druhý pracovní proces o tvorbě DPP je zobrazen na obrázku č. 14 a váže se k vytvořenému manuálu v systému IS Magion. Aktivita začíná nástupem nového zaměstnance. Tento zaměstnanec při nástupu vyplňuje formulář se svými základními informacemi, které jsou nutné k vypracování DPP. Když jsou veškeré informace k dispozici, může administrátor služeb zahájit tvorbu smlouvy v IS Magion. Manuál obsahuje všechny informace začínající přihlášením do systému a končí tiskem smlouvy. Jedním z prvních kroků je vyhledání nebo zaevidování zaměstnance podle rodného čísla. Tato aktivita je závislá na tom, zda měl zaměstnanec v minulosti již pracovní vztah s UHK, nebo zda uzavírá pracovní vztah poprvé. Podle této skutečnosti se upraví či vyplní potřebné údaje a dále pracovní proces přechází k úpravě náhledu, který je přímo součástí práce v systému IS Magion.

V náhledu je nutné zkontrolovat všechny náležitosti, společná ustanovení a upravit datum smlouvy. Po všech úpravách je možné exportovat smlouvu do souboru PDF či ji vytisknout. Podrobný manuál je součástí příloh a výstup z nástroje Enterprise Architect je vhodným doplňkem k tomuto manuálu, protože přehledně vizualizuje celý postup.

Oba níže zobrazené pracovní procesy jsou vizualizací užití výstupů této diplomové práce a slouží pro zefektivnění práce koordinátora služeb a administrátora služeb.



**Obrázek 13: BPMN: Informování vyučujících**  
 Zdroj: vlastní zpracování dle notace BPMN



**Obrázek 14: BPMN: Dohody o provedení práce**  
 Zdroj: vlastní zpracování dle notace BPMN

## 5 Využití nástrojů pro znalostní management

Při zpracování diplomové práce bylo zjištěno, že ve Středisku Augustin upřednostňují pro práci spíše prostředí Google než univerzitní Office 365. Přitom tento nástroj nabízí srovnatelné funkcionality s Google prostředím a mnoho aplikací navíc. Bohužel s přidanými aplikacemi nebyli zaměstnanci seznámeni, a tak o jejich využívání neměli ani zájem. Podle zaměstnanců je nástroj Office 365 málo intuitivní a z balíčku Office 365 využívají pouze klasickou Poštu, kde potřebují distribuovat individuální a hromadné emaily napříč univerzitou.

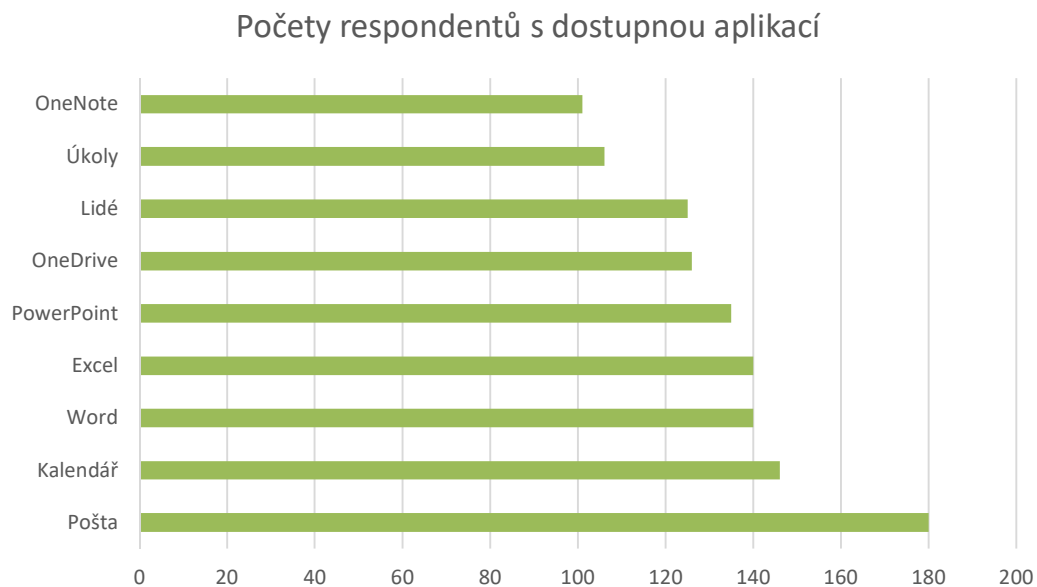
Právě kvůli těmto zjištěným skutečnostem bylo v rámci diplomové práce provedeno dotazníkové šetření, které mělo zjistit, zda jsou podobného názoru i další uživatelé tohoto nástroje, tedy uživatelé Office 365 v rámci celé univerzity.

Šetření se zúčastnilo 212 respondentů, a z tohoto počtu bylo 185 relevantních výsledků. Ostatní respondenti nebyli studenty ani zaměstnanci univerzity nebo data z jejich odpovědí nebyla úplná a nedala se dále zpracovávat. Do dotazníkového šetření se zapojilo 75 zaměstnanců univerzity, 101 studentů a 27 respondentů patří do obou těchto skupin. Dotazník byl zveřejněn na facebookových skupinách univerzity, Fakulty informatiky a managementu, Přírodovědecké fakulty a dalších menších skupinách. Sdílen byl dále na oficiálních facebookových stránkách poradenského centra a také byl přístupný pro všechny uživatele Office 365, tedy pro všechny na univerzitě, na interní síti Yammer. V neposlední řadě bylo nutné oslovit i přímými emaily s žádostí o vyplnění dotazníku zaměstnance univerzity, kdy byly emailové kontakty vybrány z univerzitního systému STAG. Dotazník byl složen převážně z uzavřených odpovědí, které nabízely jednu, a v některých případech i více odpovědí. První část dotazníku se zaměřovala na nástroj Office 365, následovaly otázky týkající se aplikací Google a porovnání těchto dvou nástrojů. Poslední část dotazníku obsahovala otázky vztahující se ke Středisku Augustin a jeho činnosti.

První otázka dotazníku se zaměřovala na to, jaké aplikace má uživatel přístupné po přejití na webovou stránku <https://posta.uhk.cz> na ikoně čtverců a další otázka ověřovala, zda o těchto aplikacích uživatelé věděli. Výsledek na to,



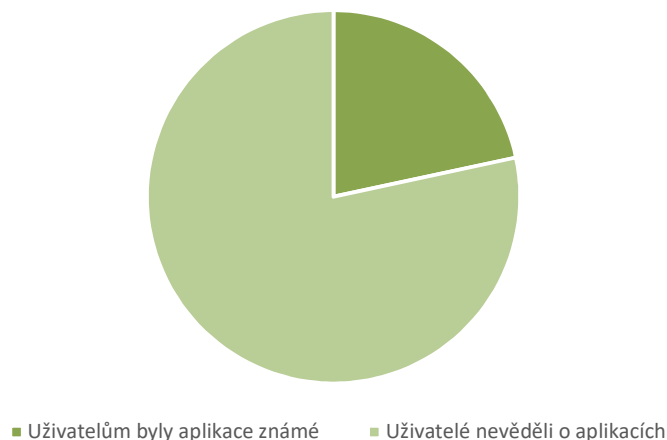
jaké aplikace mají uživatelé přístupné, shrnuje graf č. 2. a zobrazuje aplikace, které má přístupné alespoň sto respondentů.



**Graf 2: Počty respondentů s dostupnými aplikacemi Office 365**  
Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků je patrné, že zaměstnanci a studenti UHK mají přístupných více aplikací než pouze klasickou poštu, ale stejně jako u Střediska Augustin většina respondentů nevěděla o možnostech využití těchto aplikací. Celkově 145, tedy 78 %, o nich nevědělo. Naopak pouze 22 % odpovědělo pozitivně. Výsledek je zaznamenán v grafu č. 3.

### Povědomí o zpřístupněných aplikacích uživatelům Office 365 na UHK



**Graf 3: Povědomí o zpřístupněných aplikacích uživatelům Office 365 na UHK**  
Zdroj: vlastní výzkum

Tento výsledek potvrzuje i další otázka, která se zaměřovala na to, jaké aplikace uživatelé využívají alespoň jednou týdně. Nejvíce respondentů (88 %) odpovědělo, že využívá zejména klasickou poštu. Druhého nejčtenějšího výsledku dosáhlo využívání aplikace Word (43 %) a dále Excel (32 %) a PowerPoint (26 %). U těchto výsledků lze ovšem polemizovat, zda respondenti skutečně odpovídali na aplikace přístupné skrze <https://posta.uhk.cz> nebo zde odpovídali na to, jak často využívají své desktopové nástroje. Dále 20 % využívá z balíčku Office 365 Kalendář a 17 % cloudové úložiště OneDrive, ale další aplikace mají již menší než 10 % využití. Nástroje, které mají právě toto nízké využití, jsou aplikace, které uživatelé mají dostupné zejména přes prostředí pošty UHK. Přesto se ze 78 % dotázaným pracuje v prostředí Office 365 dobře či velmi dobře.

Výhodou cloudových nástrojů jako je Office 365 či aplikace od společnosti Google je možnost synchronizace emailové komunikace do dalších zařízení, jelikož synchronizace usnadňuje a urychluje práci. U nástroje Office 365 využívá tuto možnost jen 39 % respondentů.

Následující otázky se zaměřovaly na aplikace od společnosti Google. Jejich prostředí je využíváno ve Středisku Augustin pro převážnou většinu emailové komunikace, dále středisko využívá sdílený disk či sdílení dokumentů

mezi zaměstnanci. Tyto nástroje jsou zaměstnanci a studenty UHK známé. Pouze 9 % odpovědělo, že nezná aplikace od společnosti Google, jako jsou Gmail, Google Disk, Google dokumenty a další. Stejně tak, jako v případě balíčků Office 365, je nejvíce využíván nástroj pro emailovou komunikaci Gmail, a to ze 79 %. Sdílený disk využívá 52 %, což je mnohem více než u předchozího nástroje. Také kalendář využívá 43 % dotázaných, aplikaci Play 34 % respondentů, Dokumenty 34 % a 29 % zaměstnanců a studentů univerzity využívá sociální síť Google+.

Již z těchto průběžných výsledků vyplývá, že aplikace od společnosti Google jsou u dotázaných oblíbenější než nástroje Office 365, a to i přesto, že Office nabízí také mnoho funkcionalit. Celkově by upřednostnilo nástroj společnosti Google před Office 365 až 61 % dotázaných, protože 53 % vnímá prostředí Google přívětivější, 50 % více intuitivní a 40 % lépe dostupné co se týče synchronizace.

Ovšem jelikož je nástroj Office 365 využíván v rámci celé univerzity, přineslo by jeho větší zapojení do chodu celé univerzity mnoho výhod a zkušeností. Tento nástroj je totiž často využíván i v mnoha firmách a je vhodný pro sdílení informací a týmovou spolupráci. Respondenti měli možnost se i vyjádřit, co by podle nich přispělo k většímu využívání aplikací Office 365 a 56 % z nich se domnívá, že je třeba větší povědomí o těchto nástrojích, 34 % by uvítalo školení o dostupných aplikacích či větší informovanost studentů skrze učitele univerzity, 29 % by vnímalo pozitivně využívání těchto nástrojů při projektech a 16 % je pro větší využívání těchto nástrojů od managementem univerzity.

## 6 Shrnutí výsledků

Diplomová práce zabývající se zavedením opatření vycházejících z principů znalostního managementu analyzovala současnou situaci Střediska Augustin a navrhla opatření k zefektivnění některých pracovních procesů. Z analýzy vyplynulo, že středisko má výhodu zejména v tom, že jeho zaměstnanci vyhledávají velké množství informací a snaží se nadále vzdělávat. V rámci společnosti probíhá i sdílení znalostí a k dispozici je také mnoho dokumentů, které zaznamenávají pracovní činnosti jednotlivých pracovníků. Středisko tedy vykazuje známky učící se organizace.

V době vzniku projektu, zmíněného v kapitole 4.2.2, který vedl ke zpracování e-learningových kurzů a zpracování užitečné literatury týkající se problematiky studentů se specifickými potřebami nemohlo být pochyb, že se jedná o učící se organizaci, ovšem v současné době středisko neinovovuje a inovace je jedním ze základních znaků učící se organizace. Jedná se tedy o učící se organizaci na počítačích. Bohužel řada aspektů je ovlivněna faktem, že se jedná o státní subjekt a mnoho činností je omezeno směrnici či finančními prostředky.

Ve spolupráci se zaměstnanci střediska byly stanoveny aktivity založené na principu znalostního managementu, které po zavedení mohou značně přispět k efektivitě pracovních procesů. Dvě z těchto aktivit jsou již v rámci práce zpracované a připravené k přímé implementaci do chodu organizace.

K propojení mnoha aktivit znalostního managementu by pomohlo větší využívání prostředí Office 365, jelikož je to nástroj vhodný pro znalostní management a může pomoci ve sdílení informací, lepší pracovní organizaci i zrychlení práce pomocí využívání šablon. Výhodou pro zaměstnance i studenty univerzity je možnost využívání tohoto prostředí zdarma, ale jeho rozšířených funkcionalit využívá malé procento uživatelů, jak vyplynulo z dotazníkového šetření.

Zároveň z výsledků dotazníku vyplynulo, že středisko je svou činností známé. O Středisku Augustin ví 61 % dotázaných. Z těchto respondentů, kteří potvrdili, že znají Augustin, jich 88 % ví, jaké specifické činnosti se společnost věnuje. Obavy zaměstnanců střediska, že nejsou svou činností známí, tedy nejsou oprávněné

a je na budoucí práci společnosti, aby svou činností podpořila spolupráci se studenty i zaměstnanci univerzity. I pro tuto oblast jsou v rámci práce navrženy aktivity a opatření vedoucí ke zlepšení situace.

Dotazník se setkal s mnoha kladnými ohlasy a již jen jeho distribuce zvýšila návštěvnost na interní síti Yammer nástroje Office 365, jelikož při první návštěvě se zobrazí příspěvek na hlavní stránce této sítě. Respondenti zároveň uvedli, že o aplikacích nevěděli a někteří byli vděční za rozšíření obzorů.

## 7 Závěry a doporučení

Diplomová práce s názvem „Zavedení vybraných principů znalostního managementu do zvolené společnosti“ se zaměřuje na zvýšení efektivity některých pracovních procesů ve Středisku Augustin, které je součástí Poradenského centra vedeného v rámci Univerzity Hradec Králové. K dosažení svého cíle teoretická část nejprve vymezuje základní pojmy potřebné pro pochopení celé problematiky znalostního managementu.

Praktická část analyzuje Středisko Augustin zejména z pohledu jeho práce se znalostmi a sdílení znalostí. K této analýze využívá zejména semistrukturované rozhovory se zaměstnanci a také podrobnou rešerši dostupných veřejných i interních dokumentů. Dále práce stanovuje znalostní strategii, která je v souladu se současným fungováním organizace. Téměř celá praktická část práce postupuje podle metodiky KM-Beat-It, takže ve své poslední fázi popisuje aktivity vedoucí k zefektivnění pracovních procesů Augustinu. Dvě aktivity jsou v rámci práce implementované a tvoří tedy výstupy této diplomové práce, které jsou k dispozici v přílohách. V průběhu práce se zároveň změnila organizační struktura ve středisku a někteří zaměstnanci již nejsou přítomni a noví se chystají do střediska nastoupit. Zpracované materiály tak mohou být ihned zapojeny do pracovního procesu k urychlení integrace nováčků.

Druhá část praktické sekce je vypracována na základě dotazníkového šetření, jehož zahrnutí vyplynulo v průběhu práce, kdy měl dotazník sloužit pro podložení zjištěných informací o využívání nástroje Office 365 a o známosti střediska. Z dotazníku vyplynulo, že činnost střediska je mezi zaměstnanci a studenty známá, ovšem středisko tuto skutečnost příliš nepocituje, proto je vhodné v budoucnu pracovat na opatřeních, která by vedla k větší informovanosti a spolupráci střediska a studentů i zaměstnanců univerzity. Zároveň však výsledky potvrdily domněnku o malém využití všech dostupných aplikací v rámci nástroje Office 365, což je možné vnímat jako impuls k dalšímu hlubšímu výzkumu, jehož výstupem by mohl být návrh širšího využívání pro vzdělávací organizace.

Tento nástroj je snadno využitelný právě pro znalostní management, jelikož poskytuje mnoho funkcí pro sdílení informací, práci v týmech a dělení

pracovních úkolů i interní sociální síť. K jeho většímu využívání by bylo třeba spolupráce nejen studentů a učitelů univerzity, ale také managementu, kdy by komplexní zapojení tohoto nástroje do chodu univerzity mohlo znamenat podnět k vybudování univerzity s fungujícími principy znalostního managementu.

Přínosem této práce je zejména zefektivnění procesů ve vybrané společnosti, ovšem jako dílčí přínos je vnímáno i představení problematiky znalostního managementu zaměstnancům Střediska Augustin a rozšíření povědomí o nástroji Office 365 s jeho dostupnými aplikacemi mezi dalšími zaměstnanci i studenty Univerzity Hradec Králové.

## 8 Seznam použité literatury a zdrojů

BERNARD, A., TICHKIEWITCH, S. & kol. (2008) *Methods and tools for effective knowledge life-cycle-management*. Berlin: Springer, ISBN 9783642097188.

BUREŠ, V. (2007) *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*, Praha: Grada, Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. (1998) *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, ISBN 0875846556.

DAY, A., PETERS, J. & RACE, P. (1999) *500 tips for developing a learning organization*. Sterling, Va., USA: Kogan Page, ISBN 0749429127.

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

DESOUZA, K. C. & AWAZU Y. (2005) *Engaged knowledge management: engagement with new realities*. New York: Palgrave Macmillan, ISBN 1403945101.

DLOUHÁ, J., RŮŽIČKOVÁ, K. & SKÁKALOVÁ, T., ed. (2014) *"Seznamte se, prosím": metodický průvodce k organizaci podpory studentů se specifickými potřebami*. Hradec Králové: Gaudeamus, ISBN 9788074353819.

FRAPPAOLO, C. (2006) *Knowledge management*. Oxford: Capstone Publishing, ISBN 1841127051.

HISIG, P. & MERTINS, K. (2014) *Knowledge management in Europe*. Global production management: ifip wg5.7 international conference on advances; S.l.-Results from the European survey: Springer, ISBN 9781475753349.



HISLOP, D. (2005) *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. New York: Oxford University Press, ISBN 9780199534975.

JAKUBÍKOVÁ, D. (2008) *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008, ISBN 9788024726908.

JASHAPARA, A. (2010) *Knowledge management: an integrated approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, ISBN 9780273726852.

MARQUARDT, M. J. (2011) *Building the learning organization: achieving strategic advantage through a commitment to learning*. Boston. MA: Nicholas Brealey Pub., ISBN 1904838324.

MELLOR, Robert B. (2011) *Knowledge management and information systems: strategies for growing organizations*. New York: Palgrave Macmillan, ISBN 0230280439.

Kolektiv autorů (2014) *Můj spolužák-- se specifickými potřebami*, Hradec Králové: Gaudeamus, ISBN 9788074354793.

RUGGLES, R. L. (1997) *Knowledge management tools*. Boston: Butterworth-Heinemann, ISBN 0750698497.

ŘEPA, V. (2007) *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

SOKOLOVÁ, M., FRANĚK, M., MOHELSKÁ, H. & ZUBR, V. (2015) *Strategický koncept využití intelektuálního kapitálu v procesech přeměny současné společnosti: systémový přístup k rozvoji a využití intelektuálního kapitálu v procesu přeměny informační*

*společnosti na znalostní*. Hradec Králové: Gaudeamus, Recenzované monografie, ISBN 978-80-7435-638-4.

Van WINKELLEN, Ch. & MCKENZIE, J. (2011) *Knowledge works: the handbook of practical ways to identify and solve common organizational problems for better performance*. New York: Wiley, ISBN 9781119993629.

### **Vědecké články**

CEPTUREANU, S. (2016) 'Knowledge Management Tools in Romanian Companies. Review of International Comparative Management.' *Revista de Management Comparat International*, s. 123-129, ISSN 15823458.

KAMASAK, R., YAVUZ, M. & ALTUNTAS, G. (2015), 'Is the relationship between innovation performance and knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability?' *Evidence from a turbulent market*, s. 229 – 253, ISSN 2198-3402.

LIEW, A. (2013) 'Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships.' ISSN 2047-7031.

RAMÍREZ, N., WENDLANDT, A. & MEDINA, Á., (2016) 'The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management in Tequila Companies from Mexico.' *International Journal of Advanced Corporate Learning*, s. 44-50, ISSN 18675565.

RICHTÉR, A., ÅHLSTRÖM, P. & GOFFIN, K. (2014) 'Squeezing R&D: A Study of Organizational Slack and Knowledge Creation in NPD, Using the SECI Model.' *Journal of Product Innovation Management*, roč. 31, č. 6, s. 1268-1290. ISSN 07376782.

SERGIU, L. & LILE, R. (2015) 'KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR BUSINESS PERFORMANCE IMPROVEMENT.' *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice*

*Seria I, Management Agricol*, s. 111-114, Business Source Complete, Dostupné z: EBSCOhost.

YANG, G. & GAO, H. (2016) 'Uncertain Risk Assessment of Knowledge Management: Based on Set Pair Analysis.' *Scientific Programming*. Article ID 2025892, s. 8, doi:10.1155/2016/2025892.

### **Internetové zdroje**

AP3SP (nedatováno) *Asociace poskytovatelů služeb studentům se specifickými potřebami na vysokých školách*. [online] Dostupné z: <http://www.ap3sp.cz/> [cit. 2017-03-08].

Association for Talent Development (ATD) (2014) *2014's Very BEST Learning Organizations*. [online].

Dostupné z: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2014/10/BEST-Intro> [cit. 2017-03-15].

AUGUSTIN (nedatováno, a) *O projektu*, nedatováno. [online].

Dostupné z: <http://www.augustin-uhk.cz/o-projektu/> [cit. 2017-03-08].

AUGUSTIN (nedatováno, b) *O projektu*. [online] Leták o projektu.

Dostupné z: <http://www.augustin-uhk.cz/o-projektu/augustin-A4.pdf> [cit. 2017-03-08].

BERSIN, J. (2012) *5 Keys to Building a Learning Organization*. [online]

Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/#6af3c8d84218> [cit. 2017-03-22].

FYFE-MILLS, K.(2014) *Commitment to Talent Development Excellence*. [online] ATD, Association for Talent Development.

Dostupné z: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2014/10/BEST-Cognizant>. [cit. 2017-03-02].

GARTNER (2017) *Knowledge management (KM)*. [online] Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/km-knowledge-management/> [cit. 2017-02-15].

GOOGLE (2017) *See all products*. [online] Dostupné z: <https://www.google.cz/intl/cs/about/products/> [cit. 2017-03-15].

IAKM (nedatováno) *Who we are*, International Association for Knowledge Management. [online] Dostupné z: <http://iakm.weebly.com/>. [cit. 2017-03-18].

IFIP (nedatováno) *About IFIP*. [online] International Federation for Information Processing. Dostupné z: [http://www.ifip.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=124&Itemid=439](http://www.ifip.org/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=439)[cit. 2017-03-07].

MICROSOFT (2017) *Aplikace Office*. [online] Dostupné z: <https://products.office.com/cs-CZ> [cit. 2017-03-15].

MICROSOFT (2017) *Office 365*. [online] Dostupné z: <https://outlook.office.com>

SLEZÁKOVÁ-MISAŘOVÁ, L. (2015) Základní standard činnosti Střediska Augustin, [online] Dostupné z: <https://www.uhk.cz/Download/?DocumentID=18588> [cit. 2017-02-17].

PROGRESSIVE CONSULTING (nedatováno) *Vize a mise firmy*. [online] Dostupné z: <http://consulting.progressive.cz/?page=434> [cit. 2017-02-15].

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ (UHK) (2017a) *Augustin*. [online] Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Centralni-pracoviste/Poradenske-centrum/Augustin> [cit. 2017-02-18].

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ (UHK) (2017b) *Informační brožura o Středisku Augustin*. [online]

Dostupné z: <https://www.uhk.cz/Download/?DocumentID=13175>  
[cit. 2017-02-24].

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ (UHK) (2017c) *Informační leták*. [online]

Dostupné z: <https://www.uhk.cz/Download/?DocumentID=9201> [cit. 2017-02-26].

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ (UHK) (2014a) *Interní dokumenty*. [online].

Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Centralni-pracoviste/Poradenske-centrum/Augustin/Dokumenty.aspx> [cit. 2017-02-28].

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ (UHK) (2017d) *Personální obsazení*. [online]

Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Centralni-pracoviste/Poradenske-centrum/Personalni-obsazeni#UHK-Article> [cit. 2017-04-15].

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ (UHK) (2017e) *Poradci*. [online]

Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Centralni-pracoviste/Poradenske-centrum/Augustin/Poradci#UHK-Article> [cit. 2017-04-15].

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ (UHK) (2017f). *Poradenské centrum*. [online]

Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Centralni-pracoviste/Poradenske-centrum> [cit. 2017-02-18].

Univerzita Hradec Králové (UHK) (2014b) *Studentský klub Gusta slaví své druhé*

*narozeniny*. [online] Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Cim-zijeme/Studentsky-klub-Gusta-slavi-sve-druhe-narozneniny> [cit. 2017-03-08].

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ (UHK) (2014c) *Technické a technologické zázemí*.

[online]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Centralni-pracoviste/Poradenske-centrum/Augustin/Dokumenty.aspx> [cit. 2017-02-24].

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ (UHK) (2014d) *Veřejné dokumenty*. [online].  
Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Centralni-pracoviste/Poradenske-centrum/Augustin/Dokumenty.aspx> [cit. 2017-02-28].

## 9 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Manuál pro přípravu dohod o provedení práce v IS Magion

Příloha č. 2 - Kalendář

Příloha č. 3 – Dotazník

Příloha č. 4 – BPMN – Informování vyučujících

Příloha č. 5 – BPMN – Dohody o provedení práce

Příloha č. 6 – Zadání závěrečné práce

**Příprava dohod o provedení práce  
IS MAGION**

**Univerzita Hradec Králové  
Středisko Augustin**



## Obsah

1. Vstup do programu.....	1
2. Tvorba DPP .....	1
2.1. Vytvoření DPP pro pracovníky s již v minulosti uzavřeným pracovněprávním vztahem k UHK .....	3
2.2. Vytvoření DPP pro nového pracovníka, který neměl pracovněprávní vztah s UHK v minulosti.....	5
2.3. Uložení DPP: .....	177

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Ikona IS Magionu.....	1
Obrázek 2: Okno pro přihlášení do IS Magionu.....	1
Obrázek 3: Menu IS Magionu .....	2
Obrázek 4: Vytvoření nové dohody v IS Magionu .....	2
Obrázek 5: Vyhledání pracovníka .....	3
Obrázek 6: Zobrazení vyhledaného zaměstnance.....	4
Obrázek 7: Vybrání pracovníka v systému .....	4
Obrázek 8: Doplnění pracovněprávního vztahu pracovníka .....	5
Obrázek 9: Doplnění nového pracovníka .....	5
Obrázek 10: Oprava po zavedení zaměstnance .....	6
Obrázek 11: Doplnění údajů k novému pracovníkovi .....	7
Obrázek 12: Přidání a úprava Adresy .....	7
Obrázek 13: Přidání typu práce a vyplnění finančního hodnocení .....	8
Obrázek 14: Okno po přidání nového řádku pro typ práce.....	8
Obrázek 15: Vybrání typu práce .....	9
Obrázek 16: Přidání pracoviště pracovníkovi .....	9
Obrázek 17: Vyplnění činnosti a zakázky.....	10
Obrázek 18: Tisk DPP .....	10
Obrázek 19: Vyplnění údajů před tiskem .....	11
Obrázek 20: Úprava před tiskem.....	12
Obrázek 21: Editace DPP před tiskem .....	12
Obrázek 22: Přímá úprava DPP.....	13
Obrázek 23: Úprava údajů v Memo.....	13
Obrázek 24: Modifikace řádků v DPP .....	14
Obrázek 25: Řádky po modifikaci .....	14
Obrázek 26: Společná ustanovení DPP před rozšířením .....	15
Obrázek 27: Společná ustanovení po rozšíření .....	16
Obrázek 28: Uložení změn v DPP.....	16
Obrázek 29: Náhled DPP.....	17
Obrázek 30: Export DPP do PDF souboru.....	18



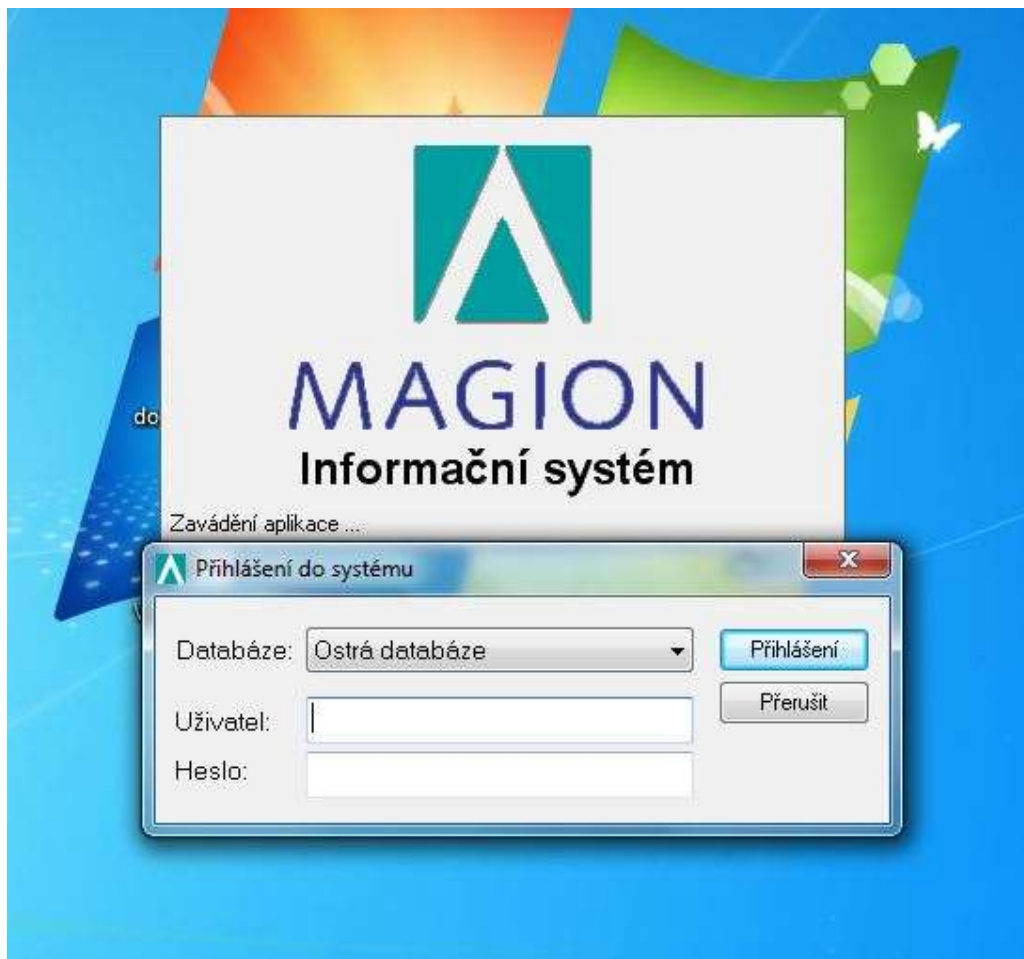
## 1. Vstup do programu

Na ploše PC zvolte ikonu IS Magion.



Obrázek 1: Ikona IS Magionu

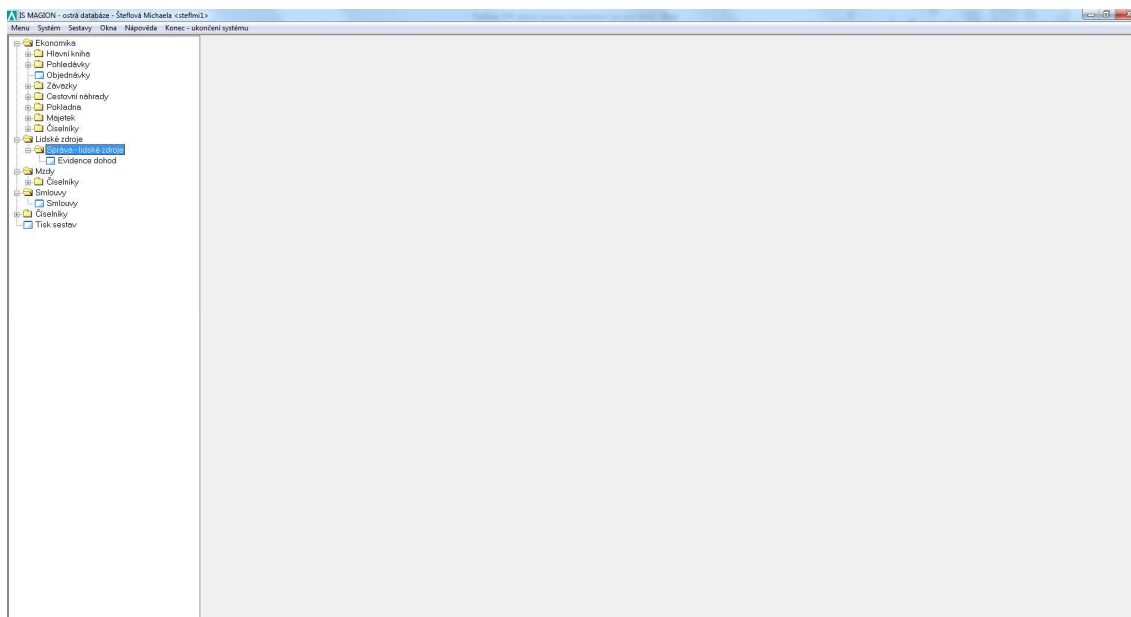
Po zobrazení přihlašovacího okna, zadejte své uživatelské jméno (login UHK) a heslo. Potvrďte tlačítkem „Přihlášení“.



Obrázek 2: Okno pro přihlášení do IS Magionu

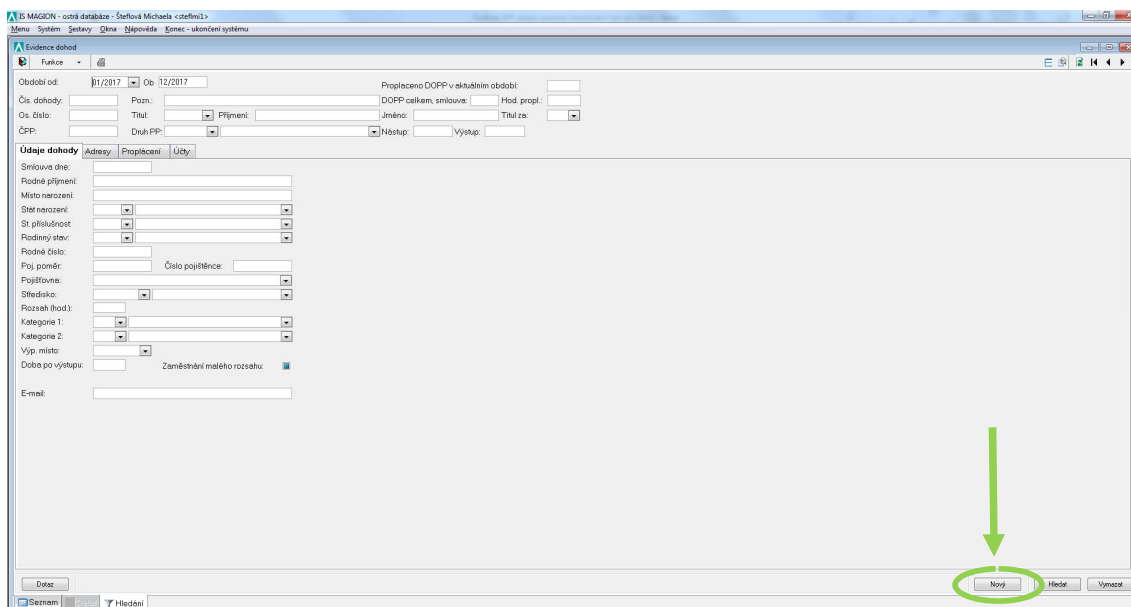
## 2. Tvorba DPP

V IS Magionu se v levé části zobrazí menu, viz obrázek č. 3. V menu zvolte složku „Lidské zdroje“ -> „Správa – Lidské zdroje“ -> „Evidence dohod“.



Obrázek 315: Menu IS Magionu

Po zvolení „Evidence dohod“ klikněte na tlačítko „Nový“, které je umístěné v pravém dolním rohu, viz obrázek č. 4.



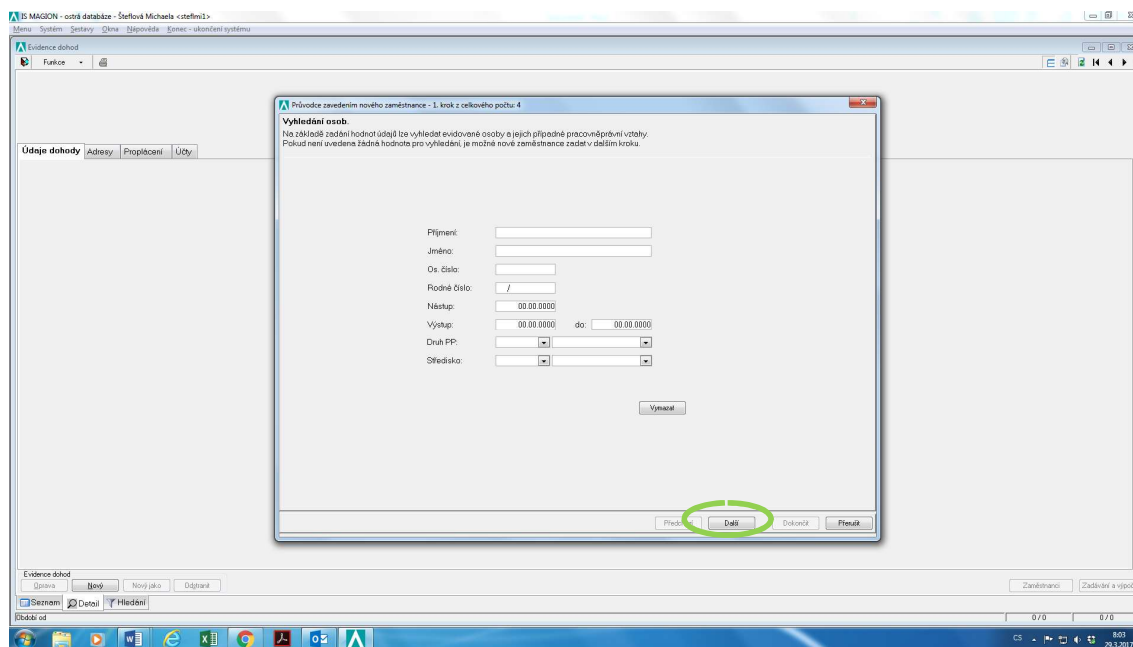
Obrázek 4: Vytvoření nové dohody v IS Magionu

Po kliknutí na tlačítko „Nový“ se zobrazí okno pro zaevidování nového zaměstnance. Zde jsou dvě možnosti pro vyplnění podle toho, zda již pracovník měl nebo neměl pracovníprávní vztah s UHK.

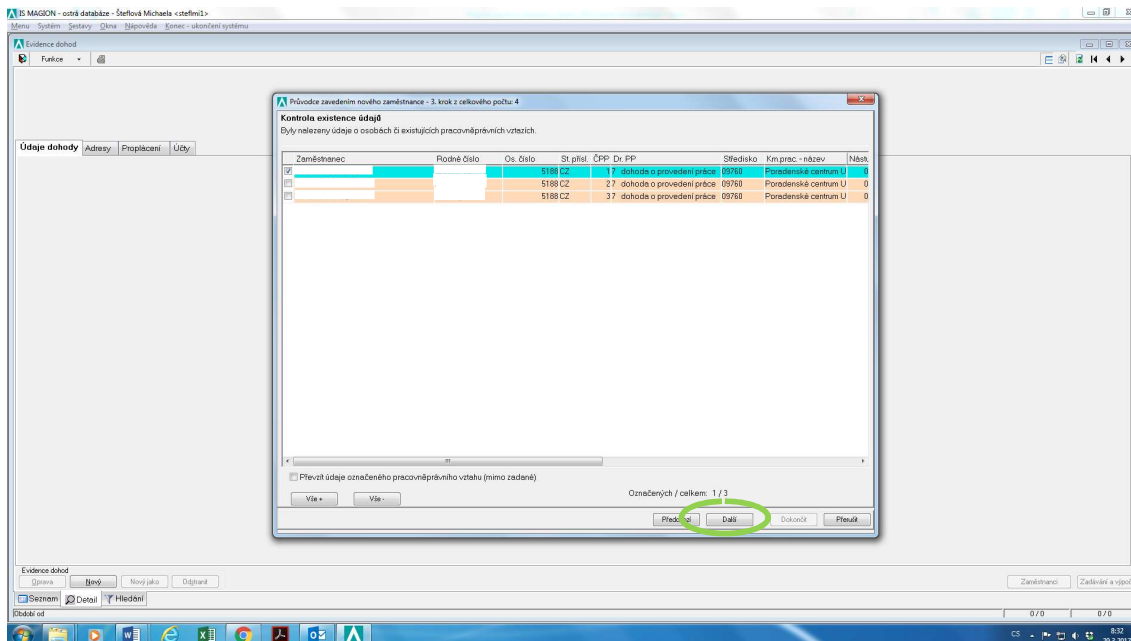
## 2.1. Vytvoření DPP pro pracovníky s již v minulosti uzavřeným pracovněprávním vztahem k UHK

Pokud již pracovník měl uzavřený pracovněprávní vztah s UHK, je automaticky evidován a stačí do vyhledávače, viz obrázek č. 5, zadat rodné číslo pracovníka. Zadání rodného čísla je nejjednodušší varianta, při které nehrozí zobrazení více osob například se shodným příjmením. Po kliknutí na tlačítko „**Další**“, se zobrazí pracovněprávní vztahy daného zaměstnance jako na obrázku č. 6.

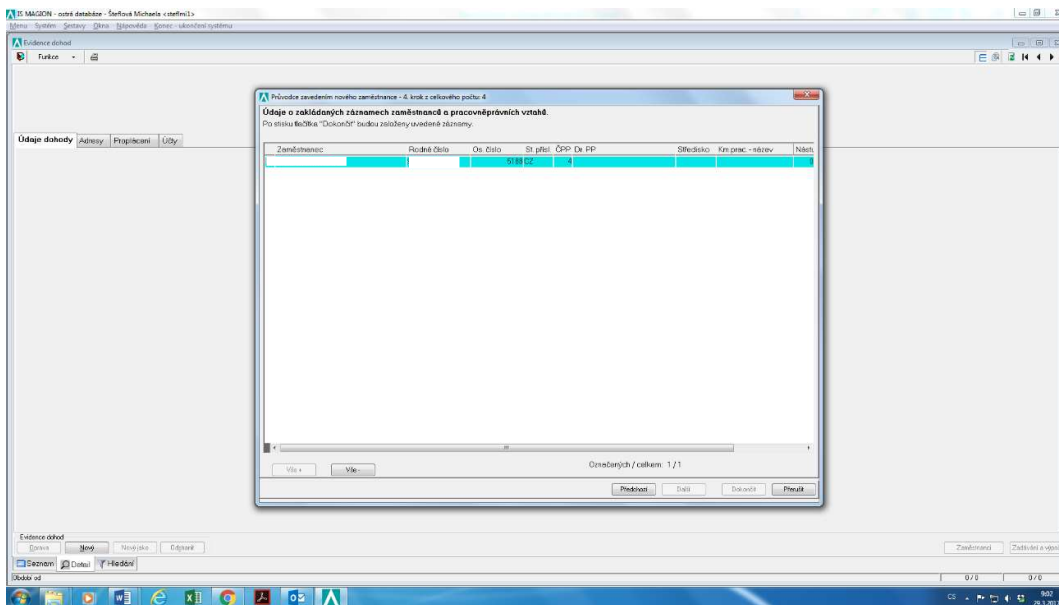
Zkontrolujte, zda údaje na řádku odpovídají požadovanému pracovníkovi, klikněte na čtvercové políčko vlevo před jménem u kteréhokoliv řádku (v případě, jsou-li údaje ve všech řádcích stejné). Následně klikněte na tlačítko „**Další**“ (viz obrázek č. 6). Vybraný řádek se zobrazí samostatně (viz obrázek č. 7)



Obrázek 5: Vyhledání pracovníka

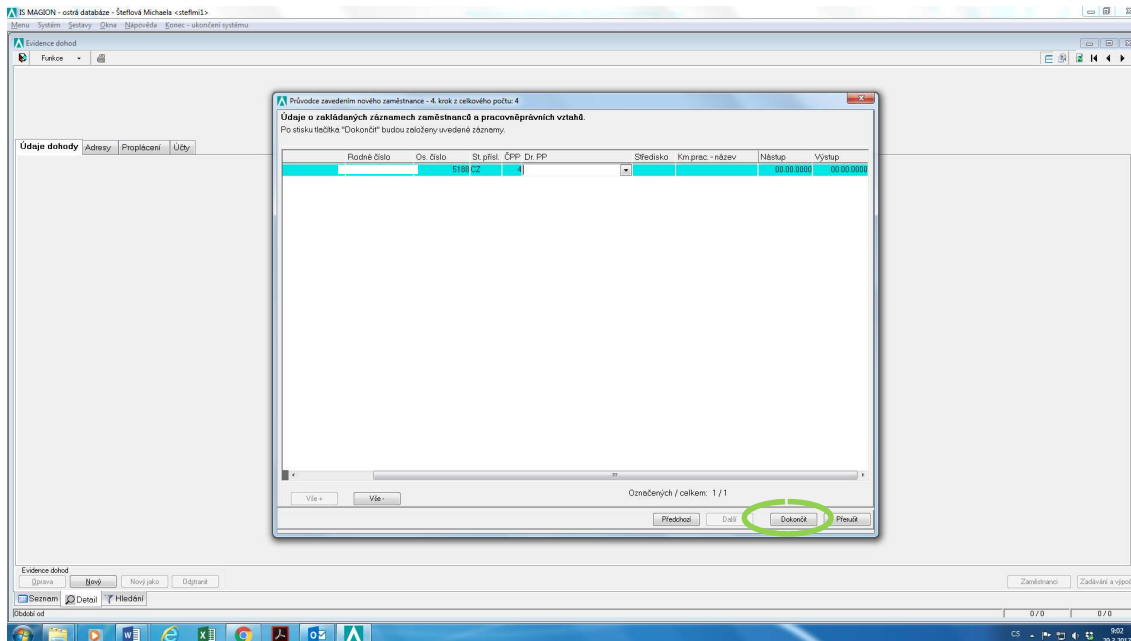


Obrázek 6: Zobrazení vyhledaného zaměstnance



Obrázek 7: Vybrání pracovníka v systému

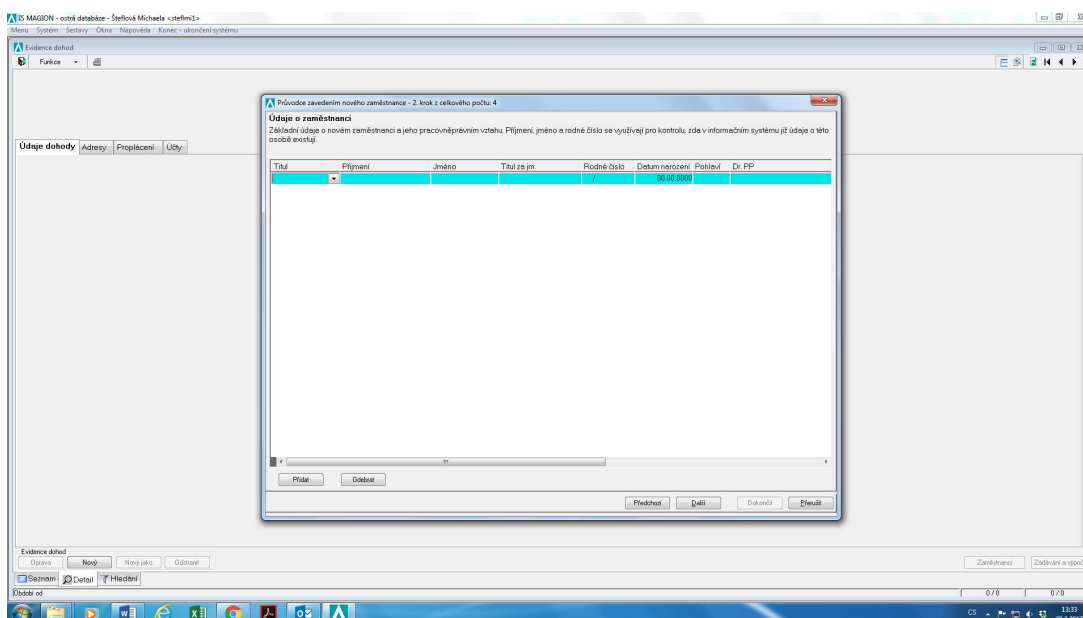
V následujícím kroku, viz obrázek č. 8, zkontrolujte údaje o zaměstnanci a doplňte druh pracovního vztahu DPP (rolovací nabídka), dopište číslo střediska (Poradenské centrum UHK – 09760) a nástup a výstup pracovníka (=doba trvání DPP, sdělí koordinátor služeb). Poté klikněte na tlačítko „Dokončit“.



Obrázek 8: Doplnění pracovního vztahu pracovníka

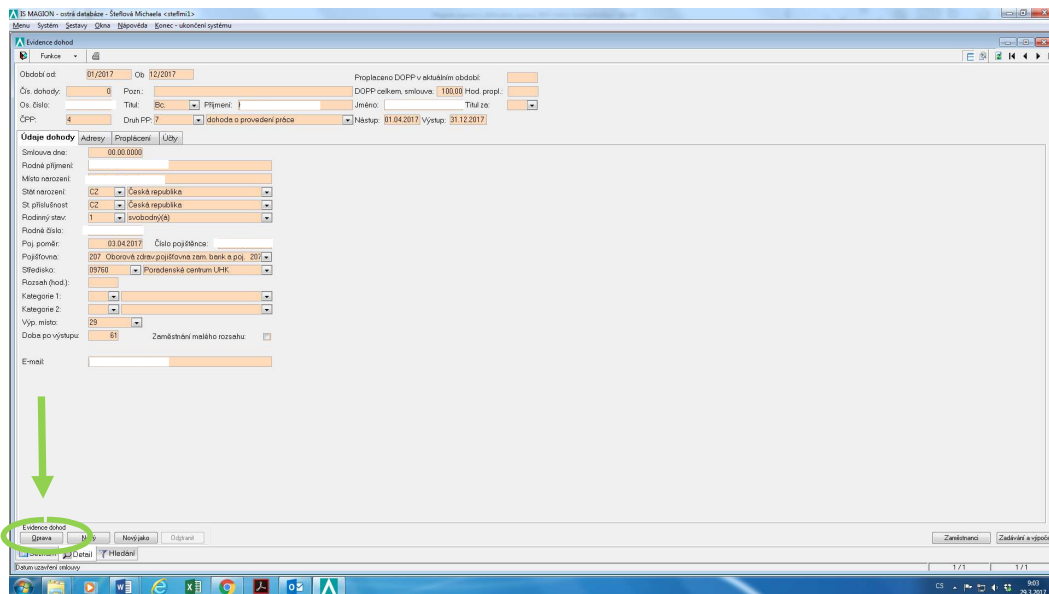
## 2.2. Vytvoření DPP pro nového pracovníka, který neměl pracovní vztah s UHK v minulosti

V případě, že pracovník neměl v minulosti s UHK uzavřen pracovní vztah, zobrazí se po zadání rodného čísla (jako na obrázku č. 5), okno, kde se data ručně doplní, automaticky se nevygenerují, viz obrázek č. 9.



Obrázek 9: Doplnění nového pracovníka

Po dokončení zaevidování nového zaměstnance se zobrazí obrazovka se záložkami (obrázek č. 10). Klikněte na tlačítko „**Oprava**“ v levém dolním rohu. Kolonky v jednotlivých záložkách (kromě kolonky Účty – ty zadává a spravuje Osobní a mzdové oddělení UHK) se tak stanou aktivními a je možné je upravovat.



Obrázek 10: Oprava po zavedení zaměstnance

Do pole „**Pozn.**:“ (v horní části okna) napište název dohody nebo pracovní pozice. V záložce „**Údaje dohody**“ (obrázek č. 11) se automaticky vygenerují údaje o pracovníkovi. Zkontrolujte, zda jsou údaje kompletní. V případě nového pracovníka je třeba doplnit ty údaje, které se nevygenerovaly z předchozího kroku, tj. rodné příjmení, místo narození, stát narození, státní příslušnost, pojišťovna, středisko (09760 Poradenské centrum UHK) a email. Tyto údaje zjistíte z evidenční karty, kterou před nástupem vyplňuje každý zaměstnanec.

The screenshot shows the 'Údaje dohody' form in the MAGION application. The 'Adresa' tab is active, and the 'Přidat' button is circled in green. The form includes the following fields:

- Období od:** 01/2017, **Ob:** 12/2017
- Čís. dohody:** 0, **Form.:** Právní, **Proplaceno DOPP v aktuálním období:** 100,00
- Os. číslo:** [empty], **Titul.:** Bc., **Příjmení:** [empty], **Jméno:** [empty], **Titul. ze:** [empty]
- ČPP:** 4, **Druh PP:** 7, **dohoda o provedení práce**, **Nástup:** 01.04.2017, **Výstup:** 31.12.2017
- Údaje dohody:** **Adresa** (selected), **Právníci**, **Účty**
- Typ adresy:** [empty], **Korespondence:** [empty], **Platnost adresy:** [checked]
- Ulice:** [empty], **Číslo popisné:** [empty], **Použít:** [empty], **Telefon:** [empty]
- Část obce:** [empty], **Obec:** [empty], **PSČ:** 50003
- Kód státu:** Česká republika, **Pobyty od:** 01.08.2016, **do:** 00.00.0000
- Podnikání:** [empty], **Název příjemce:** [empty], **Podmínka:** [empty], **Podm. Podmínka:** 00.00.0000
- Uplnění:** [empty], **Zpráva pro příjemce:** [empty]

Obrázek 11: Doplnění údajů k novému pracovníkovi

V záložce „Adresy“ můžete zkontrolovat adresu pracovníka. Pokud je adresa již neplatná nebo není zadána, klikněte na tlačítko „Přidat“ a adresu doplňte. Viz obrázek č. 12.

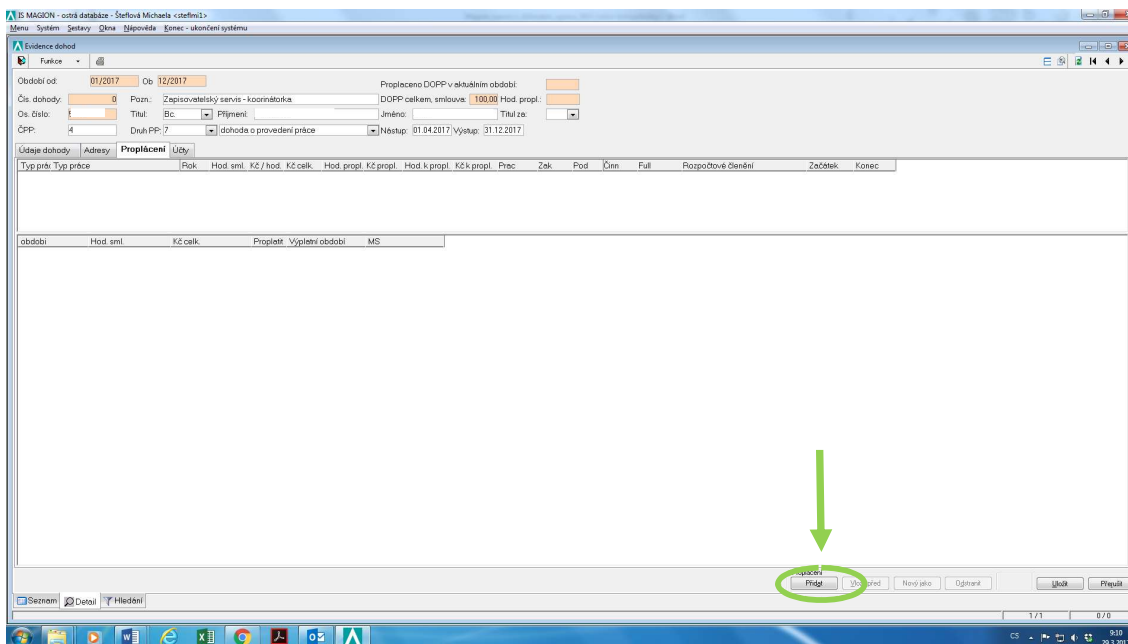
The screenshot shows the 'Údaje dohody' form in the MAGION application. The 'Adresy' tab is active, and the 'Přidat' button is circled in green with a green arrow pointing to it. The form includes the following fields:

- Období od:** 01/2017, **Ob:** 12/2017
- Čís. dohody:** 0, **Form.:** Právní, **Proplaceno DOPP v aktuálním období:** 100,00
- Os. číslo:** [empty], **Titul.:** Bc., **Příjmení:** [empty], **Jméno:** [empty], **Titul. ze:** [empty]
- ČPP:** 4, **Druh PP:** 7, **dohoda o provedení práce**, **Nástup:** 01.04.2017, **Výstup:** 31.12.2017
- Údaje dohody:** **Adresy** (selected), **Právníci**, **Účty**
- Typ adresy:** [empty], **Korespondence:** [empty], **Platnost adresy:** [checked]
- Ulice:** [empty], **Číslo popisné:** [empty], **Použít:** [empty], **Telefon:** [empty]
- Část obce:** [empty], **Obec:** [empty], **PSČ:** 50003
- Kód státu:** Česká republika, **Pobyty od:** 01.08.2016, **do:** 00.00.0000
- Podnikání:** [empty], **Název příjemce:** [empty], **Podmínka:** [empty], **Podm. Podmínka:** 00.00.0000
- Uplnění:** [empty], **Zpráva pro příjemce:** [empty]

Typ ad.	Typ adresy	Použít	Použít adresy	Korespondence	Ulice	Obec	PSČ	Telefon	Ozn. srážky	Uplnění	Název příjemce	Podm. Podmínka	Datum
T	Ulice				Hradec Králové	Hradec Králové	503 01						00.00.0000

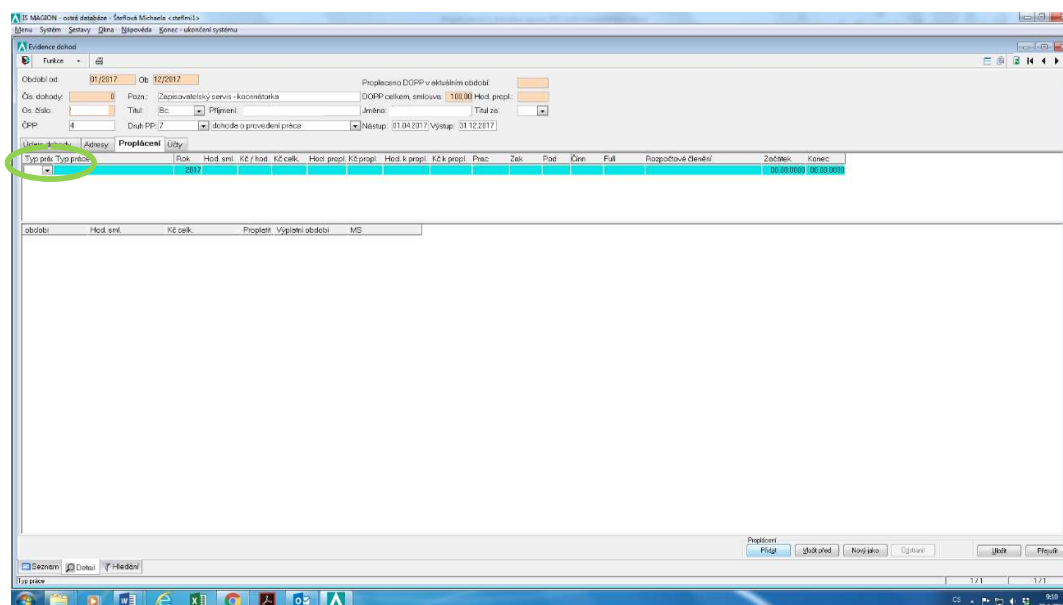
Obrázek 12: Přidání a úprava Adresy

V záložce „Proplácení“ je třeba doplnit typ práce, počet hodin a finanční ohodnocení „Kč/hod“. Pro zadání nového řádku klikněte na tlačítko „Přidat“ (viz obrázek č. 13).



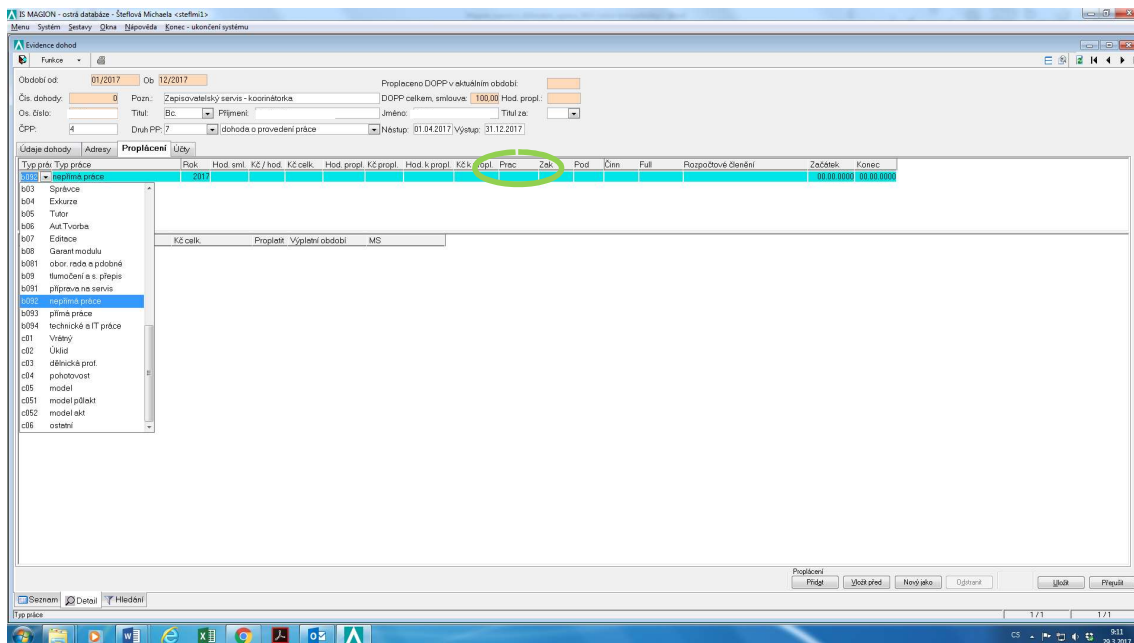
Obrázek 13: Přidání typu práce a vyplnění finančního hodnocení

Po přidání řádku se zobrazí modře podsvícený řádek (viz obrázek č. 14). V kolonce „Typ práce“ je na výběr několik typů (rolovací nabídka). Ve středu vybíráme „b092 nepřímá práce“ nebo „b093 přímá práce“ (viz obrázek č. 15) Tento údaj, počet hodin a sazbu za hodinu sdělí koordinátor služeb.



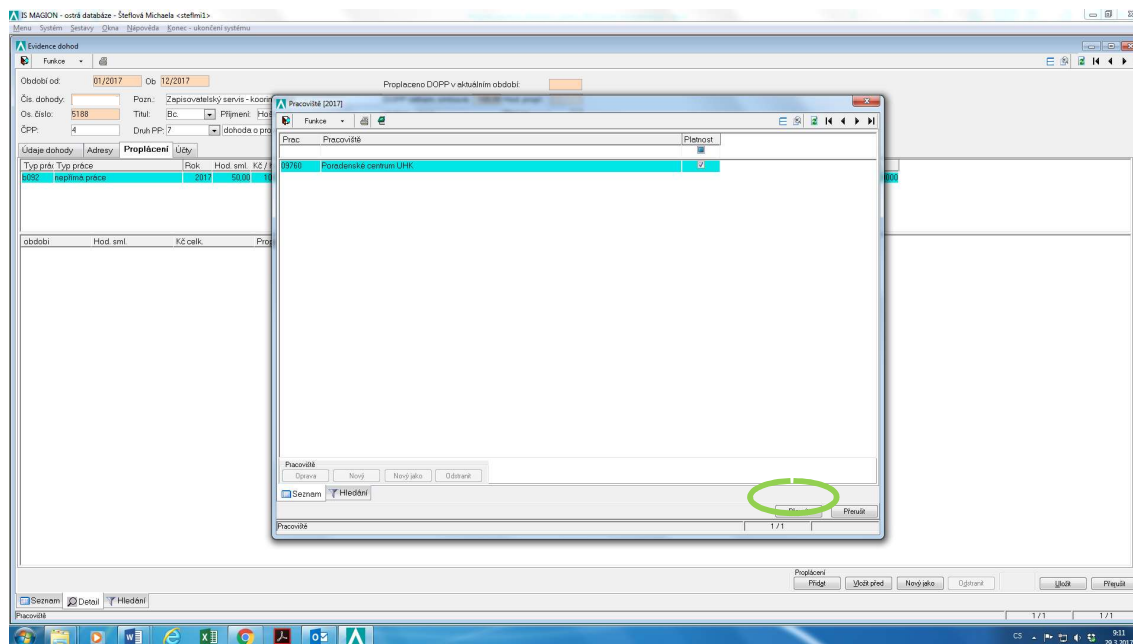
Obrázek 14: Okno po přidání nového řádku pro typ práce





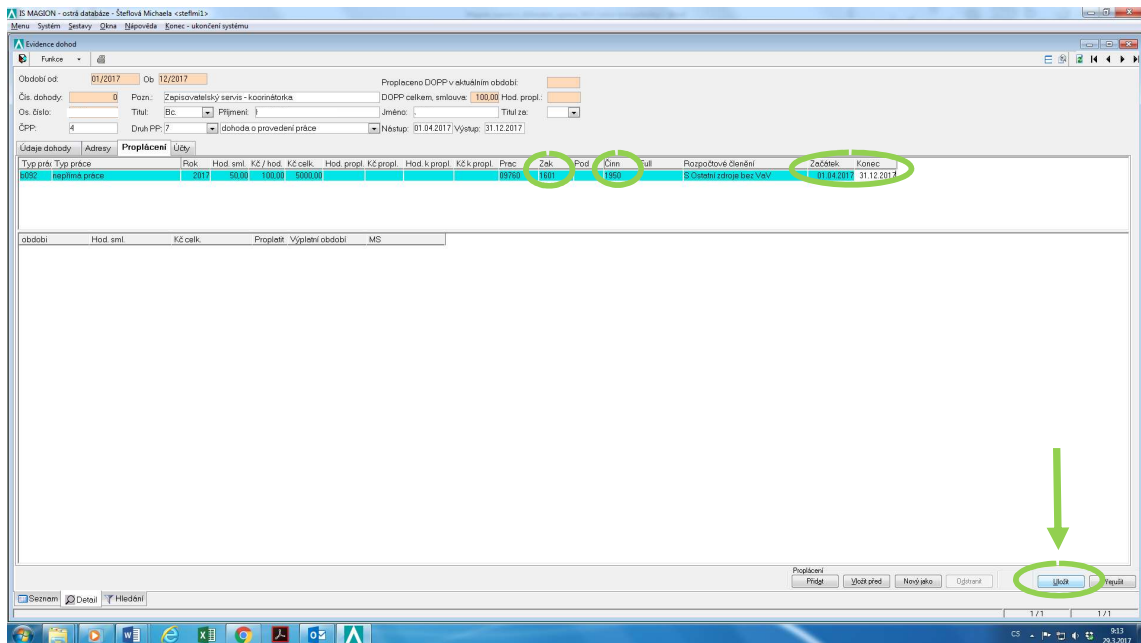
Obrázek 15: Vybrání typu práce

Dále je třeba doplnit pracoviště. Kolonku naleznete v modrém řádku viz obrázek č. 15. Po kliknutí do kolonky „**Pracoviště**“ – „**Prac**“ se zobrazí okno s nabídkou pracovišť, které můžete spravovat. Vyberte (0976 – Poradenské centrum UHK) a klikněte na „**Převzít**“. Viz obrázek č. 16.



Obrázek 16: Přidání pracoviště pracovníkovi

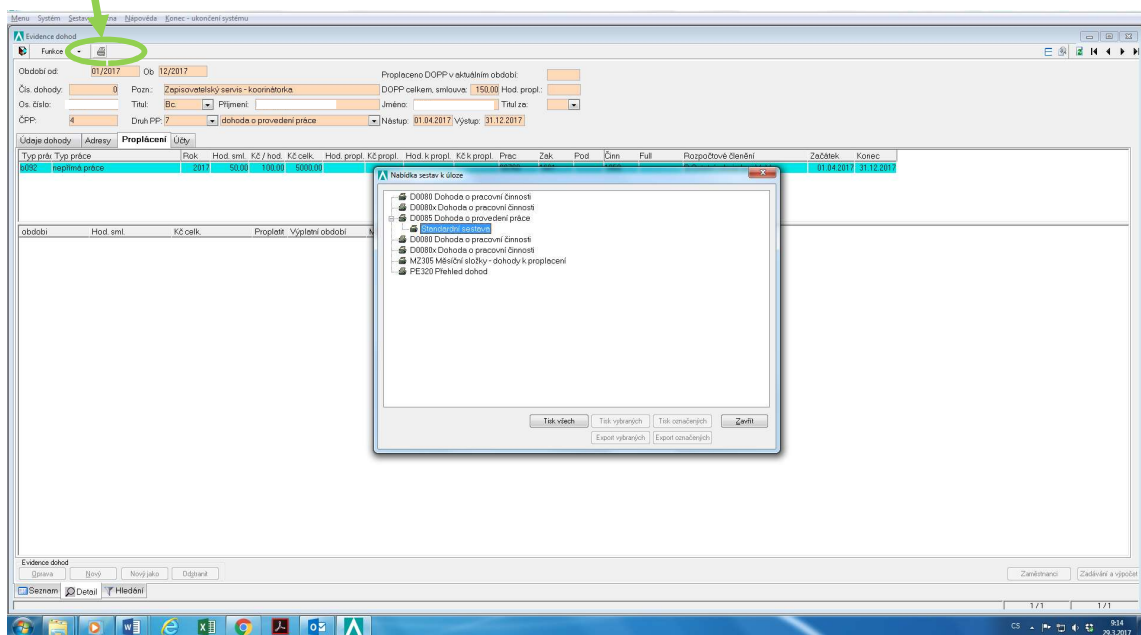
Obdobně vyplňte i zakázku – „**Zak**“ a následně činnost – „**Činn**“, ze které bude pracovník hrazen (na základě informací od koordinátora služeb). Opět je třeba doplnit „**Začátek**“ a „**Konec**“, tedy dobu trvání DPP. Viz obrázek č. 17.



Obrázek 17: Vyplnění činnosti a zakázky

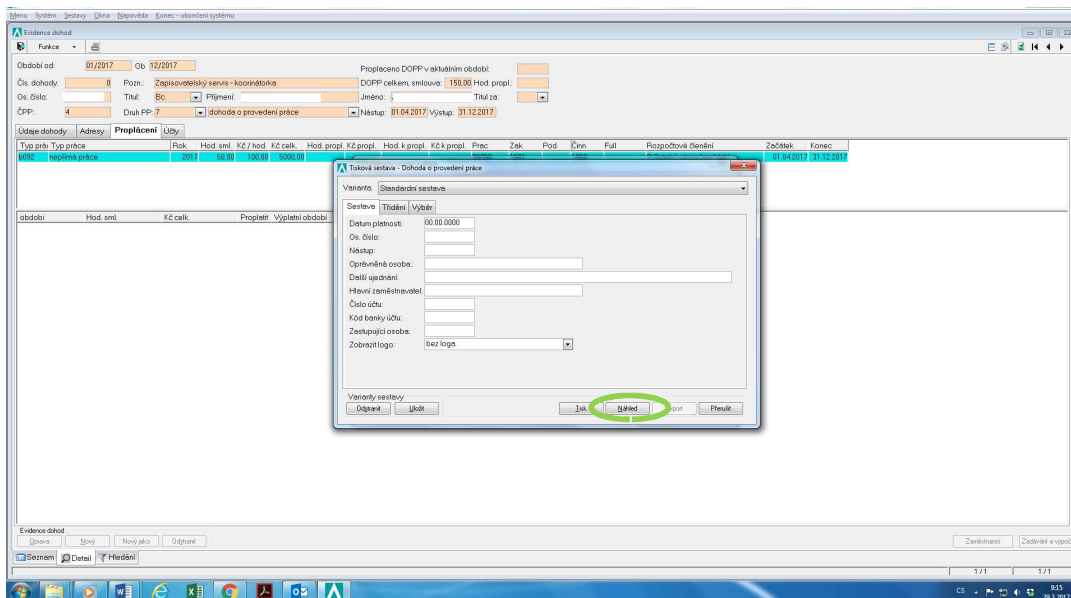
Po doplnění a kontrole záložek „Údaje dohody“, „Adresy“ a „Proplácení“ klikněte na tlačítko „Uložit“ vpravo dole (obrázek č. 17). Následně můžete přejít k uložení/tisku dohody.

Na obrazovce klikněte vlevo nahoře na ikonu tisku (viz obrázek č. 18). Zobrazí se okno „Nabídka sestav k úloze“. Následně vyberte možnost „Dohoda o provedení práce“, příp. „Standardní sestava“ a potvrďte dvojným kliknutím na zvolenu možnost.



Obrázek 18: Tisk DPP

Zobrazí se okno, kam je třeba doplnit datum platnosti (datum nástupu), osobní číslo zaměstnance (viz horní lišta), datum nástupu, oprávněnou osobu (Mgr. Markéta Pešťáková), hlavního zaměstnavatele (u studentů může být „student“), číslo účtu (pokud se jedná o nového zaměstnance, u stávajících se automaticky vygeneruje do náhledu v dalším kroku), popř. další ujednání (dle pokynů koordinátora služeb). Po vyplnění údajů klikněte na „**Náhled**“ viz obr. 19.



Obrázek 19: Vyplnění údajů před tiskem

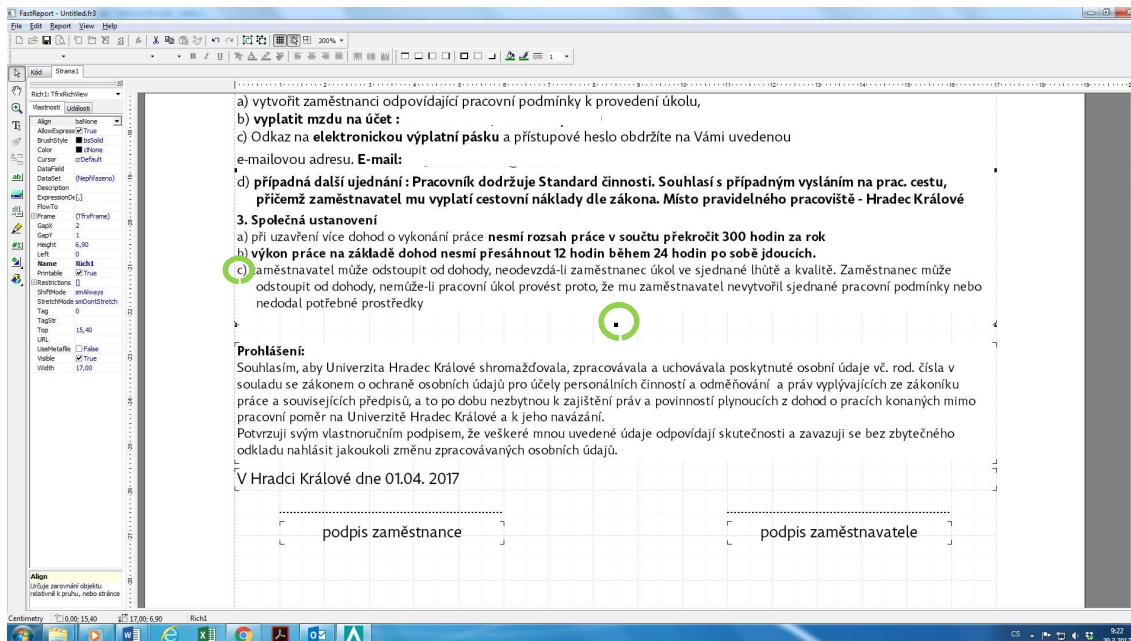
Zobrazí se okno náhledu, který je ale třeba upravit. Klikněte proto na ikonu „**Úprava stránky**“ jako na obrázku č. 20.



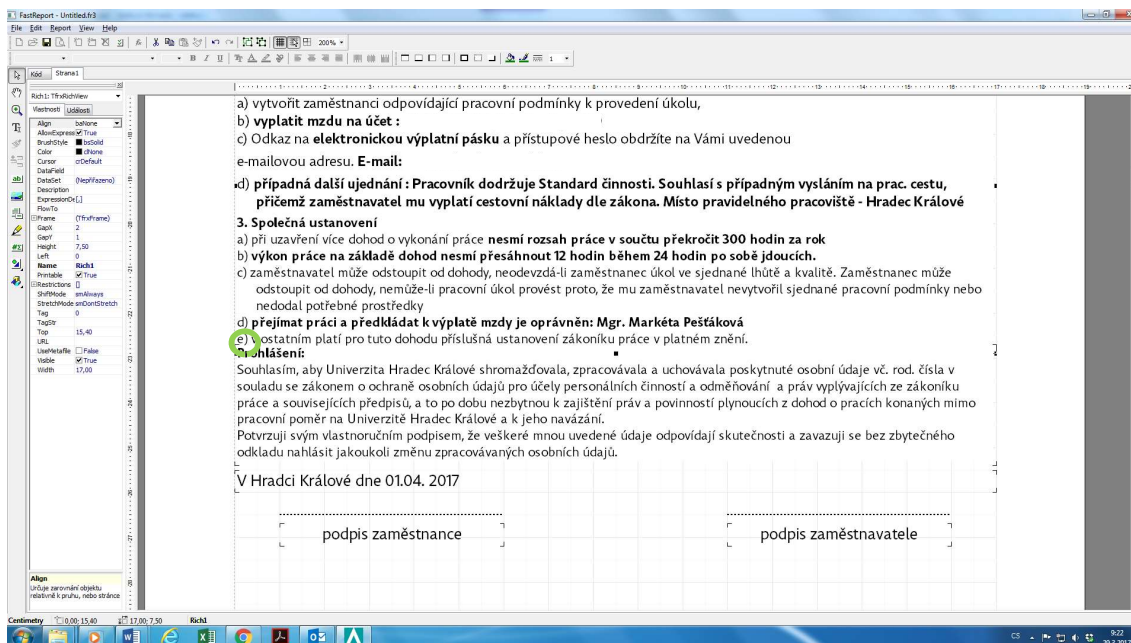




Dále je třeba zkontrolovat, zda nechybí účet a emailová adresa. Pokud chybí, lze je po dvojkliku doplnit. Stává se, že společná ustanovení končí odstavcem **c)**, je ale nutné černým čtverečkem rozšířit až po bod **e)**. Předtím je třeba posunout okna s prohlášením, datem podpisu a řádky pro podpis níže. Vše musí být možné vytisknout jen na **jednu stránku** (je možné zkontrolovat v následujícím kroku náhledu). Datum podpisu opravte na den nástupu (automaticky se generuje datum vytvoření DPP). Viz obrázky č. 26 a 27.

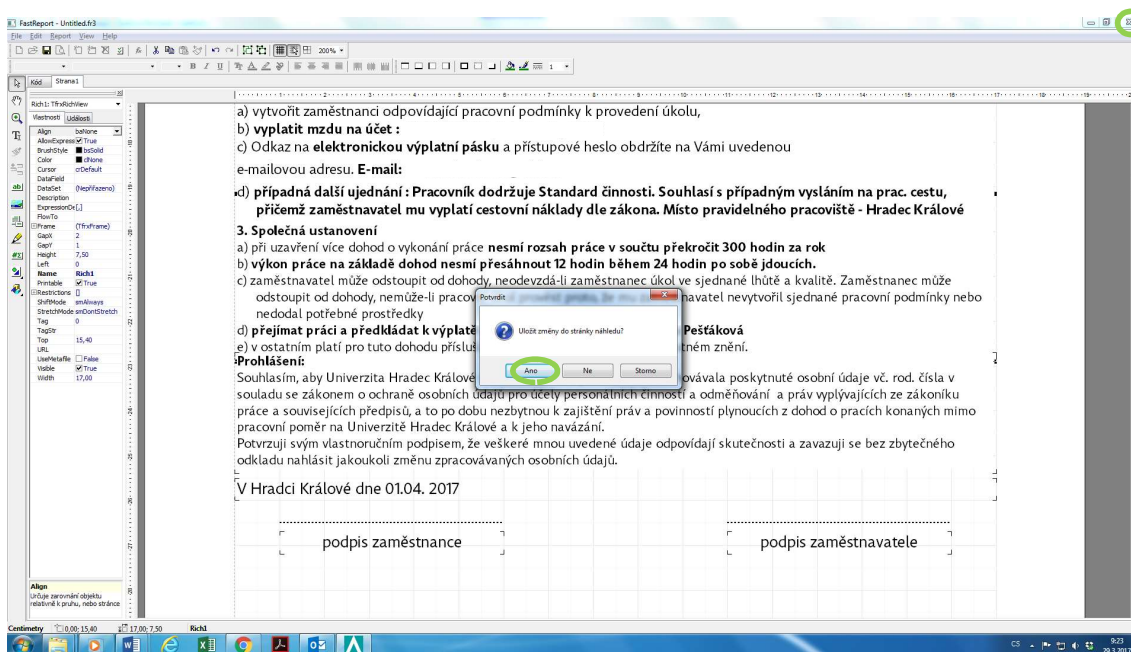


Obrázek 26: Společná ustanovení DPP před rozšířením



Obrázek 27: Společná ustanovení po rozšíření

Po ukončení úprav okno můžete zavřít křížkem vpravo nahoře a následně kliknout na „Ano“, čímž se změny uloží viz obrázek č. 28.



Obrázek 28: Uložení změn v DPP

Následně se opět zobrazí okno náhledu (viz obrázek č. 29, kde zkontrolujete zaznamenané změny a zda lze vše vytisknout na jednu stránku. Pokud objevíte nějakou nesrovnalost, je možné znovu dohodu upravit. **Pozor, tyto změny provedené**



přes „Úpravu stránky“ nebudou v IS Magion uloženy, proto je nezbytné před ukončením DPP uložit.

**Dohoda o provedení práce**

Univerzita Hradec Králové se sídlem v Hradci Králové, Rokitsanského 62,  
kterou zastupuje: Rektor prof. Ing. Kamel Kula, Ph.D.  
dále jen „zaměstnavatel“ a

pan / paní (vč. rodného příjmení) os. číslo 5888  
rodné číslo: Hradec Králové státní občanství: Česká republika  
místo nar.: Hradec Králové

Pobírám invalidní důchod (spec. částecy) ne  
bydlící vč. PČ  
hlavní zaměstnavatel (a/nebo je-li OSVČ, student, důchodce) student  
zdravní pojišťovna Oborová zdravotní pojišťovna zam. bank a poj. 207  
dále jen „zaměstnanec“

uzavřeli ve smyslu ustanovení zákoníku práce (§ 74 a násl.) tuto dohodu o výkonění práce

1. Zaměstnanec se zavazuje v době: od 1.4. 2017 do 31.12. 2017

vykonávat pro zaměstnavatele těchto pracovních úkolů:	včetně hod.	za měsíční hod.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- administrativní úkony - kancelářské úkony</li> <li>- komunikace v ústní, zapísané a zapsané ústí</li> <li>- zaplňování údajů a přebírání dokumentů a jejich</li> <li>- obstarávání požadavků z zapísané</li> <li>- spolupráce se na širším úseku statistických a datových systémů</li> <li>- vedení evidencí poskytovatelů služeb včetně evidencí do databáze</li> <li>- spolupráce s ústavní poskytovatelky služeb</li> </ul>	50	100,- Kč

b) dodržovat předpisy, zejména bezpečnostní, vztahující se na práci související s pracovním úkolem  
c) odvádět práci ve stanoveném termínu a s úroveň jejího kvality  
d) jehlekoliv škody při výpoch, tedy může v případě a mohlé škody - tel. 493 332 549

2. Zaměstnavatel se zavazuje  
a) v rámci zaměstnání odpovídající pracovní podmínky k provedení úkolu,  
b) vyplácet mzdu na účet i  
c) Odhad na elektronického vyplázení plátek a příslušné hody obdržet na Vámi uvedenou  
emailovou adresu. E-mail  
d) případně další upřesnění - Pracovník dodržuje Standard činnosti. Souhlasí s případným vyřazením na prac. cestu,  
příkazy zaměstnavatele i ma vypláti ustavení příkazy dle zákona. Místo pravidelného pracoviště - Hradec Králové

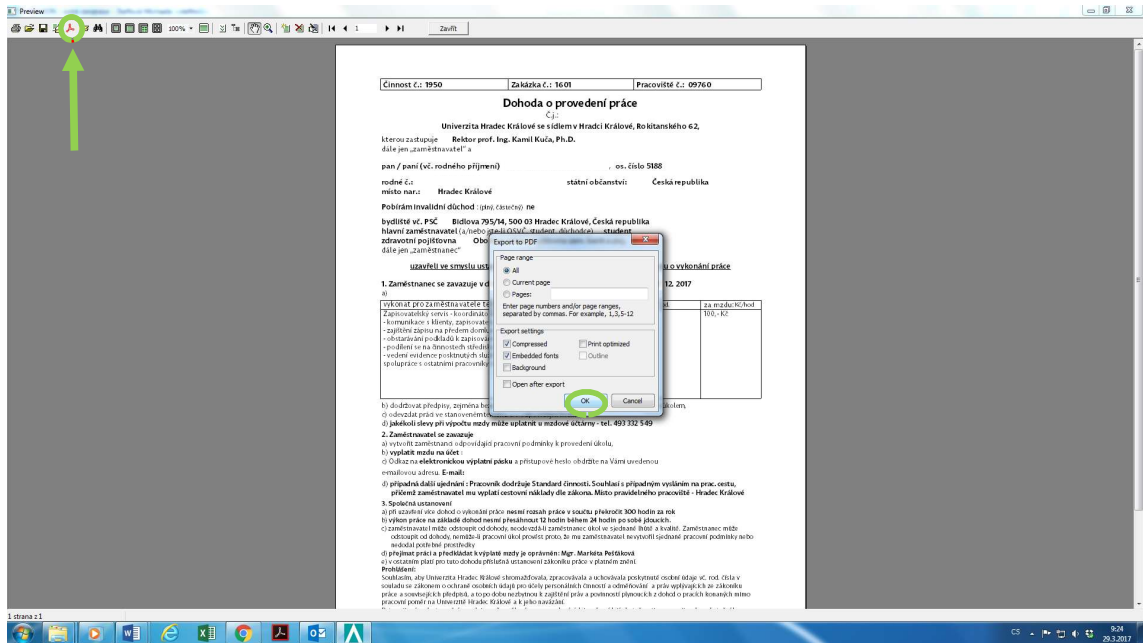
3. Společná ustanovení  
a) při uzavření této dohody o výkonění práce nesmí zaměstnanec pracovat v součtu přesahující 300 hodin za rok  
b) výkon práce na základě dohody nesmí představovat žádnou překážku při výkonu práce  
c) zaměstnavatel má právo odvolat zaměstnance z dohody, pokud není v souladu s jejími podmínkami a kvalitou. Zaměstnanec má  
odpovědnost za dobu, ve které a pracovní úkol provede, že má zaměstnavatel nejvyšší možné pracovní podmínky  
mohoucí poskytnout prostředky  
d) příjmy z práce a předvedení vyplázení mzdy je oprávněn: Mgr. Markéta Petráková  
e) v současném platí pro tuto dobu příloha ustanovení zákoníku práce v platném znění

Prohlášení:  
Souhlasím, aby Univerzita Hradec Králové s tímto zaměstnáním, zpracovává a uchovávala poskytnuté údaje vč. rod. listu v  
souladu se zákonem o ochraně osobních údajů pro účely personálních činností a odbornosti a pro účely zákona  
práce a souhlasím k předání, a to po dobu nejdéle 5 let, a poskytnutí práce a poskytnutí plátek z dohod o práci kromě jiného  
pracovní poměr na Univerzitě Hradec Králové a jeho uzavření.

Obrázek 29: Náhled DPP

### 2.3. Uložení DPP:

V horní liště klikněte na ikonu „Export do PDF“ (viz obrázek č. 30), v nově zobrazeném okně klikněte na „OK“ a následně vyberte, kam v počítači chcete dohodu uložit.



Obrázek 30: Export DPP do PDF souboru

HARMONOGRAM ROKU				
LEDEN	Tyden 1.	Tyden 2.	Tyden 3.	Tyden 4.
UHK a Poradenské centrum	Zkouškové období	Den otevřených dveří UHK Zkouškové období	Zkouškové období	Zkouškové období
Koordinátor služeb	Zajištění podpory studentů se SP během zkouškového období Kontaktování uchazečů se SP (přihlášky se podávají od 15.12.)	Zajištění podpory u SZZ Aktualizace seznamu tutorů (dle odpovědí na mimořádné odměny)	Zajištění podpory u SZZ	
Administrátor služeb	Nechat podepsat nové DPP Tvorba objednávek (časopisy, členský příspěvek AP3SP)	Kontrola výpůjček za předchozí období, přetřídění šanonu výpůjčky Tvorba čerpaní DPP/DpČ (doplnění o prosinec)	Tvorba DPP v IS Magion	
ÚNOR	Tyden 1.	Tyden 2.	Tyden 3.	Tyden 4.
UHK a Poradenské centrum	Zahájení výuky - letní semestr Reagování na vygenerované emaily ze Stagu o podaných přihláškách	Reagování na vygenerované emaily ze Stagu o podaných přihláškách	Reagování na vygenerované emaily ze Stagu o podaných přihláškách	
Koordinátor služeb	Informování vyučujících o SP	Informování vyučujících o SP Reakce na dotazy vyučujících	Informování vyučujících o SP Reakce na dotazy vyučujících	Informování vyučujících o SP Reakce na dotazy vyučujících
BŘEZEN	Tyden 1.	Tyden 2.	Tyden 3.	Tyden 4.
UHK a Poradenské centrum	Zajištění podpory během přípravných kurzů			
Koordinátor služeb	Konference INSPo	Osobní schůzky s uchazeči se SP		
DUBEN	Tyden 1.	Tyden 2.	Tyden 3.	Tyden 4.
UHK a Poradenské centrum				
Koordinátor služeb	Zajištění podpory během přípravných kurzů			
KVĚTEN	Tyden 1.	Tyden 2.	Tyden 3.	Tyden 4.
UHK a Poradenské centrum	Zkouškové období	Zkouškové období	Zkouškové období	Zkouškové období

Koordinátor služeb	Přijímací zkoušky Informovat tutorý o specifických potřebách uchazečů Zajistit podporu, zajištění podpory u přijímacích zkoušek	Přijímací zkoušky	Přijímací zkoušky	Přijímací zkoušky
<b>ČERVEN</b>	<b>Týden 1.</b>	<b>Týden 2.</b>	<b>Týden 3.</b>	<b>Týden 4.</b>
UHK a Poradenské centrum	Zkouškové období	Zkouškové období	Zkouškové období	Zkouškové období
Koordinátor služeb	Přijímací zkoušky Informovat tutorý o specifických potřebách uchazečů Zajistit podporu, zajištění podpory u přijímacích zkoušek	Festival sociálních služeb		
Administrátor služeb	Článek o zajištění podpory studentům se SP při přijímacím řízení (web UHK)			
<b>ČERVENEC</b>	<b>Týden 1.</b>	<b>Týden 2.</b>	<b>Týden 3.</b>	<b>Týden 4.</b>
UHK a Poradenské centrum	Prázdniny	Prázdniny	Prázdniny	Prázdniny
Koordinátor služeb	Kontrola složek studentů se SP (z uchazečů -> studenti; ze studentů->absolventi)	Kontrola složek studentů se SP (z uchazečů -> studenti; ze studentů->absolventi)	Kontrola složek studentů se SP (z uchazečů -> studenti; ze studentů->absolventi)	Kontrola složek studentů se SP (z uchazečů -> studenti; ze studentů->absolventi)
<b>SRPEN</b>	<b>Týden 1.</b>	<b>Týden 2.</b>	<b>Týden 3.</b>	<b>Týden 4.</b>
UHK a Poradenské centrum	Prázdniny	Prázdniny	Prázdniny	Prázdniny
Koordinátor služeb	Zpracování výsledků přijímacího řízení, oslovení přijatých uchazečů Zajištění podpory u SZZ a zkoušek			Prázdniny SZZ, opravné termíny zkoušek První kroky na Pdf, na FIM
<b>ZÁŘÍ</b>	<b>Týden 1.</b>	<b>Týden 2.</b>	<b>Týden 3.</b>	<b>Týden 4.</b>
UHK a Poradenské centrum	Zajištění podpory nově přijatým studentům se SP během zápisu ke studiu (matrikulace) Informovat vyučující o specifických potřebách studentů	Oslouvení kolegyně podílejících se na kurzu pro SPU- časová dotace, atp.	Noc vědců	Konference v Liberci- VŠ bez bariér Informovat vyučující o SP studentů

	Osobní schůzky s nově přijatými studenty			
	Kontaktovní poskytovatelů servisů, podpisy DPP			
<b>ŘÍJEN</b>	<b>Tyden 1.</b>	<b>Tyden 2.</b>	<b>Tyden 3.</b>	<b>Tyden 4.</b>
UHK a Poradenské centrum				
Koordinátor služeb	Zpracování podkladů pro žádost na příspěvek na studenty se SP Informovat vyučující o specifických potřebách studentů	Tvorba pozvánky na kurz SPU		
<b>LISTOPAD</b>	<b>Tyden 1.</b>	<b>Tyden 2.</b>	<b>Tyden 3.</b>	<b>Tyden 4.</b>
UHK a Poradenské centrum	Inventura	Inventura	Inventura	Inventura
Koordinátor služeb	Tvorba PF		Zaslat pozvánku na Vánoční večírek	Inventura
<b>PROSINEC</b>	<b>Tyden 1.</b>	<b>Tyden 2.</b>	<b>Tyden 3.</b>	<b>Tyden 4.</b>
UHK a Poradenské centrum	PFka, mimořádné odměny pro fakultní koordinátory a tutory			
Koordinátor služeb	Tvorba podkladů pro DPP na následující rok			
Administrátor služeb	Pozvánka na DOD univerzity (Helpnet)	Rozeslání PF		Přehled čerpání DPP/DPČ

# Využití nástroje Office 365

Dobrý den, v rámci diplomové práce "Zavedení vybraných principů znalostního managementu ve zvolené společnosti" popisují využití nástroje Office 365 zaměstnanci a studenty Univerzity Hradec Králové (UHK). Office 365 by měl být používán jako stěžejní nástroj pro emailovou komunikaci napříč celou univerzitou, a navíc nabízí i širokou škálu dalších nástrojů. Doufám, že výzkum podpoří povědomí o nástrojích Office 365 a poskytne přehled o jejich využívání. Dotazník je anonymní a jeho vyplňování nezabere více než 5 minut. Velice si vážím Vašeho času a přeji krásné jarní dny, Bc. Alena Hladíková

1

**Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

2

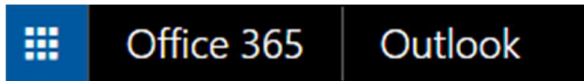
**V jakém z níže uvedených vztahů jste k UHK?**

- Zaměstnanec UHK
- Student UHK
- Student i zaměstnanec UHK
- Nejsem ani student ani zaměstnanec UHK

3

**Jaké aplikace v rámci Office 365 Vám jsou dostupné? Aplikace naleznete po přihlášení na <https://posta.uhk.cz> na ikoně čtverců. Možnost zaškrtnout více odpovědí.**

- Pošta
- Kalendář
- Lidé
- Informační kanál
- OneDrive
- SharePoint
- Úkoly
- Word
- Excel
- PowerPoint



- OneNote
- Video
- Delve
- Sway
- Yammer
- Planner
- PowerApps
- Flow
- Dynamics 365
- Forms
- Teams
- 
- 

4

**Věděli jste o všech Vám zpřístupněných aplikacích?**

- Ano
- Ne

5

**Které z uvedených aplikací využíváte alespoň jednou týdně?  
(Možnost zaškrtnout více odpovědí).**

- Pošta
- Kalendář
- Lidé
- Informační kanál
- OneDrive
- SharePoint
- Úkoly
- Word
- Excel
- PowerPoint
- OneNote
- Video
- Delve

- Sway
- Yammer
- Planner
- PowerApps
- Flow
- Dynamics 365
- Forms
- Teams
- Žádnou
- 
- 

6

**Jak se Vám pracuje v prostředí Office 365?**

- Velmi dobře
- Dobře
- Špatně
- Velmi špatně

7

**Využíváte možnost synchronizace pošty Office 365 do dalších zařízení?**

- Ano
- Ne

8

**Znáte některé nástroje od společnosti Google? (Gmail, Google Disk, Google Dokumenty atd.)**

- Ano
- Ne

9

**Jaké aplikace Google využíváte? Možnost zaškrtnout více odpovědí.**

- Gmail
- Kalendář
- Play



- Google+
  - Fotky
  - Dokumenty
  - Disk
  - Blogger
  - Hangouts
  - Zprávy
  - Kontakty
  -
- 

10

**Pokud byste si měl/a vybrat mezi nástrojem Google a Office 365, ve kterém nástroji se Vám pracuje lépe?**

- Office 365
- Google

11

**Svou předchozí odpověď, prosím, zdůvodněte. Vyberte všechny hodící se odpovědi.**

- Přívětivější uživatelské prostředí
  - Intuitivní a snadné ovládání
  - Více funkcí
  - Lepší dostupnost (synchronizace obsahu apod.)
  - Lepší kompatibilita s dalšími nástroji
  - Větší spolehlivost
  -
-

12

**Co by podle Vás přispělo k většímu využití aplikací Office 365?**

- Školení o aplikacích
- Větší informovanost studentů od učitelů
- Využití nástrojů při projektech
- Větší využití nástrojů od managementu školy
- Větší povědomí o nástrojích a jejich možnostech

13

**Znáte Středisko Augustin, které je součástí Poradenského centra Univerzity Hradec Králové?**

- Ano
- Ne

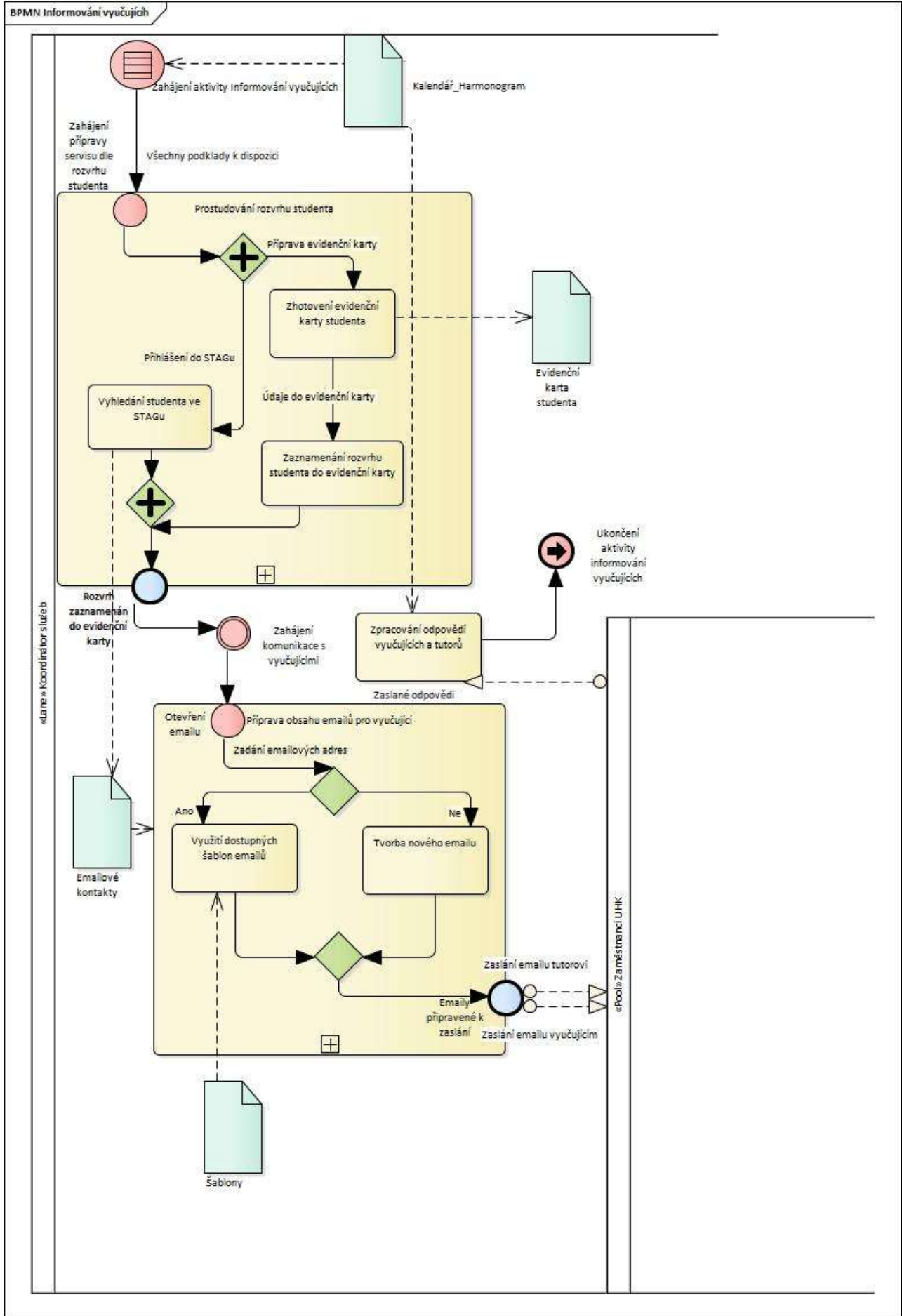
14

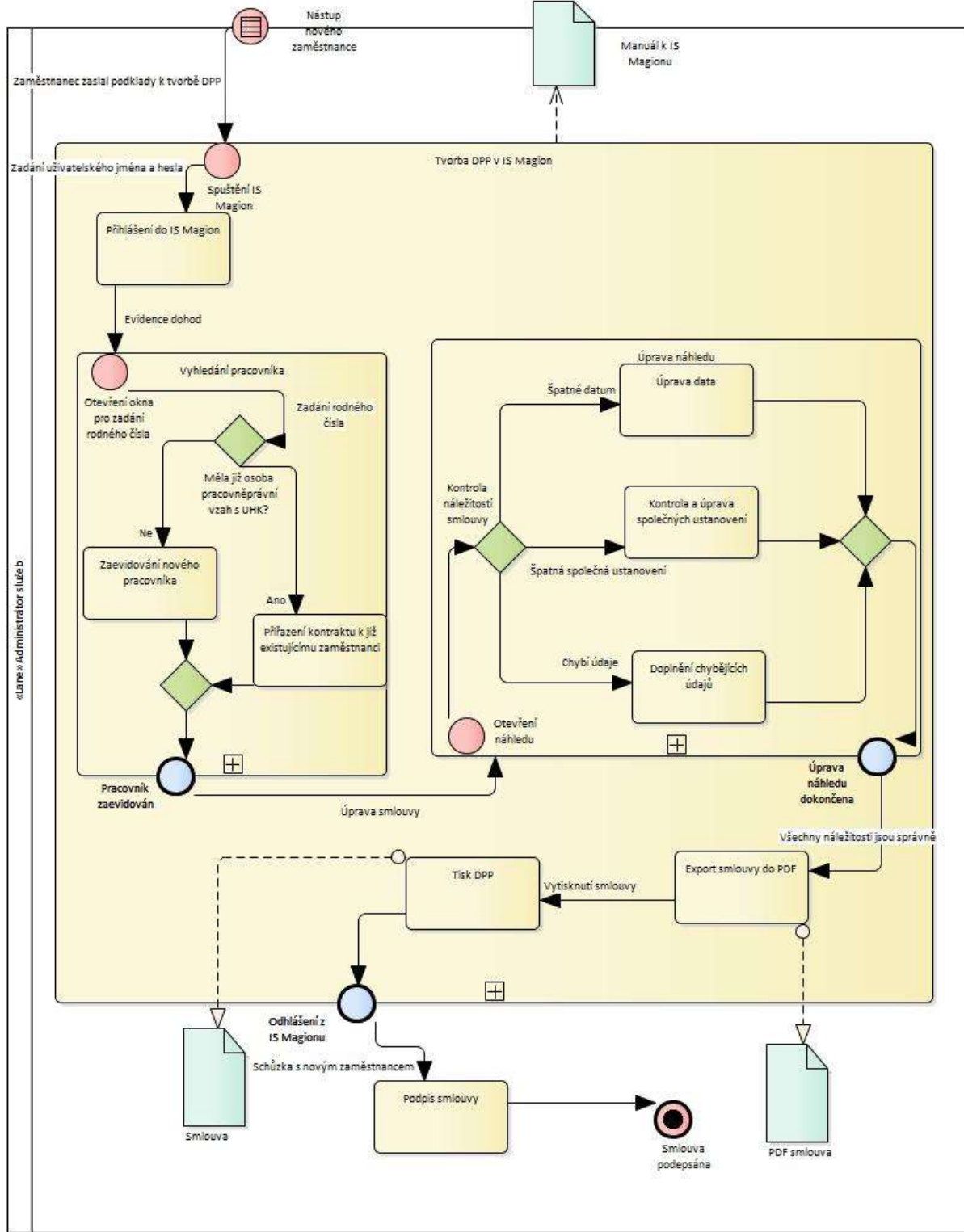
**Víte, co je hlavní náplní Střediska Augustin?**

- Pomoc studentům se speciálními potřebami (zrakově postižení, pohybově omezení apod.)
- Kariérní poradenství
- Psychologické poradenství
- Rozvojové kurzy

15

**Prostor pro Vaše připomínky.**





Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Akademický rok: 2016/2017

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Hladíková Alena	Mokrovousy 89, Mokrovousy	I1500731

**TÉMA ČESKY:**

Zavedení vybraných principů znalostního managementu do zvolené společnosti

**TÉMA ANGLICKY:**

The Application of Selected Principles of Knowledge Management in a Particular Company

**VEDOUcí PRÁCE:**

Ing. Tereza Otčenášková, BA - KIT

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

cíl: Zvýšení efektivity zvolených firemních procesů za pomoci zavedení vybraných principů znalostního managementu v podniku.

Osnova: 1 Úvod

- 2 Cíl a metodika práce
- 3 Teoretická část
- 4 Praktická část
- 5 Shnutí výsledků
- 6 Závěry a doporučení
- 7 Seznam použitých zdrojů

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- 1) SOKOLOVÁ, Marcela, FRANĚK, Marek, MOHELSKÁ Hana & Václav ZUBR. Strategický koncept využití intelektuálního kapitálu v procesech přeměny současné společnosti: systémový přístup k rozvoji a využití intelektuálního kapitálu v procesu přeměny informační společnosti na znalostní, 2015. Vydání: první. Hradec Králové: Gaudeamus, ISBN 978-80-7435-638-4.
- 2) BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi, 2007. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1978-8.
- 3) Odborné články z databázi

Podpis studenta: .....

Datum: .....

Podpis vedoucího práce: .....

Datum: .....