

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Znalostní management**

**Bc. Barbora Květoňová**

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Květoňová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Znalostní management

Název anglicky

Knowledge Management

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast řízení znalostí ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Znalosti, znalostní management, učení se, sdílení znalostí, podpora sdílení znalostí, znalostní databáze, strategie sdílení znalostí.

---

**Doporučené zdroje informací**

BUREŠ, V. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Znalostní management a proces jeho zavádění : průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. V Praze: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.

NONAKA, I. – TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. ISBN 0195092694.

PARCELL, G. – COLLISON, C. *Knowledge management : praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2017/18 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tíchá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2018

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Znalostní management" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2018

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kláře Margarisové, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, cenné rady a čas, který mi věnovala při konzultacích této práce. Dále bych poděkovala své rodině a přátelům, kteří mi byli oporou. V poslední řadě bych ráda poděkovala pracovníkům organizace „XY“ za vstřícnou spolupráci a poskytování cenných rad a informací.

# Znalostní management

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá znalostním managementem v organizaci „XY“. Daná problematika je aktuální vzhledem k dnešnímu tržnímu prostředí a dynamické době. V dnešní době si jsou podniky dobře vědomy toho, že znalosti pracovníků tvoří jejich nehmotné bohatství a konkurenční výhodu.

Práce je strukturovaná do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsány důležité pojmy, které vymezují téma znalostního managementu a jeho praktické využití. Praktická část je věnována analýze stavu znalostního managementu v organizaci „XY“ a jejím cílem je prostřednictvím kvalitativního výzkumu identifikovat nedostatky, které jsou následně zpracované jako návrhy řešení. Organizaci je doporučeno tyto nedostatky v budoucnu co nejdříve eliminovat.

**Klíčová slova:** Znalosti, znalostní management, učení se, sdílení znalostí, podpora sdílení znalostí, znalostní databáze, strategie sdílení znalostí

# Knowledge management

## Abstract

The diploma thesis deals with the knowledge management in organization " XY ". This issue is current due to today's market environment and dynamic times. Nowadays, companies are aware of the fact that workers' knowledge is their intangible wealth and competitive advantage.

Nowadays, companies are aware, that workers' knowledge is their intangible wealth and competitive advantage. The thesis is structured into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part describes important concepts that define the topic of knowledge management and its practical use. The practical part is devoted to the analysis of the state of knowledge management in the organization "XY". The aim is to identify through qualitative research the shortcomings, which are subsequently processed as draft solutions. The organization is advised to eliminate these shortcomings in the future as soon as possible.

**Keywords:** Knowledge, knowledge management, learning, knowledge sharing, knowledge sharing support, knowledge base, knowledge sharing strategy

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>15</b>
3.1 Základní pojmy .....	15
3.1.1 Data .....	15
3.1.2 Informace .....	16
3.1.3 Znalosti .....	17
3.2 Klasifikace znalostí .....	18
3.2.1 Explicitní znalosti .....	18
3.2.2 Tacitní znalosti.....	18
3.3 Konverze znalostí (model SEKI) .....	19
3.3.1 Socializace .....	20
3.3.2 Externalizace.....	20
3.3.3 Kombinace .....	20
3.3.4 Internalizace .....	21
3.4 Intelektuální kapitál.....	21
3.4.1 Lidský kapitál .....	21
3.4.2 Společenský kapitál .....	22
3.4.3 Organizační kapitál .....	22
3.4.4 Zákaznický kapitál .....	22
3.5 Znalostní management .....	23
3.5.1 Dvojí pojetí znalostního managementu .....	25
3.6 Znalostní pracovník.....	26
3.7 Znalostní organizace .....	28
3.8 Metody sdílení znalostí .....	29
3.8.1 Pracovní komunita .....	30
3.9 Podpora sdílení znalostí .....	31
3.10 Podniková kultura .....	32
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>33</b>
4.1 Základní informace o organizaci.....	33
4.1.1 Profil organizace .....	33
4.2 Analýza současného stavu.....	34
4.2.1 Firemní kultura .....	34
4.2.2 Knowledge management v organizaci .....	36



4.2.3	Cíle zavedení Knowledge managementu.....	37
4.2.4	Implementace Knowledge managementu.....	38
4.2.5	Popis procesních rolí v KM .....	40
4.2.6	Popis procesu .....	45
4.2.7	Popis KM nástrojů .....	49
4.3	Vyhodnocení provedeného výzkumu.....	50
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení.....</b>	<b>58</b>
5.1.1	Organizace profesního setkání.....	58
5.1.2	Zlepšení KM portálu.....	61
5.1.3	Zvýšení motivace ze strany vedoucích.....	62
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>69</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model SEKI .....	19
Obrázek 2: Vymezení znalostního managementu .....	24
Obrázek 3: Úkoly znalostního managementu.....	25
Obrázek 4: Organizační struktura organizace "XY".....	34
Obrázek 5: Model strategického knowledge managementu v organizaci „XY“ .....	37
Obrázek 6: Organizace knowledge managementu – role .....	40
Obrázek 7: KM model v organizaci "XY".....	46
Obrázek 8: Aplikace SharePoint pro identifikaci znalosti a pro identifikaci experta.....	50

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi způsobem práce a řízení manuálního a znalostního pracovníka.....	26
Tabulka 2: 5 principů chování .....	35
Tabulka 3: Popis projevu chování: princip "Odbornost" .....	36
Tabulka 4 : Charakteristika vzorku dotazovaných .....	51
Tabulka 5 - Náklady na realizaci profesního setkání.....	60

## Seznam grafů

Graf 1: Zájem o profesní setkání .....	59
----------------------------------------	----

## **Seznam použitých zkratk**

**KM** Knowledge management (řízení znalostí)

**OJ** Organizační jednotka

**OZ** Oblast zkušeností

**SECI** Socialization Externalization Combination Internalization (SECI model konverze znalostí)

**ZoZ** Záznam o zkušenostech

# 1 Úvod

V současné době, kdy je konkurence na trhu stále větší a dynamičtější a trh se mění rychleji než dříve, je obtížné udržet organizaci ve stabilní pozici, která by umožňovala kontinuální dosahování lepších a lepších výsledků. Aktuálně hraje významnou úlohu lidský kapitál, který je nositelem znalostního potenciálu organizace a přináší podnikům konkurenční výhody. Jako jeden z prvních autorů, který poukazuje na důležitost znalostí ve svých dílech, je Peter Drucker. Ten ve své knize *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society* popisuje myšlenku, že jedinou konkurenční výhodou pro podniky budou lidé se znalostmi, kteří budou vědět, jak znalosti efektivně využívat. Zároveň přišel s prvním termínem „Knowledge worker“ tedy znalostní pracovník, který disponuje určitými znalostmi. Řízení znalostní či anglicky „Knowledge management“ je stále diskutovaným tématem, který představuje revoluční krok vpřed. Řízení znalostí má své příznivce, ale i odpůrce. Na jedné straně jsou názory, že jde jen o management informací, ačkoliv na straně příznivců jde o jiný úhel pohledu. Jedná se především o to, že řízení znalostí staví na schopnostech lidí přeměnit získané informace na znalosti a vědomosti, které jsou následně schopny aplikovat v praxi.

Význam řízení znalostí je viditelný zejména na organizační úrovni, tedy v jednotlivých organizacích bez ohledu na jejich hlavní předmět podnikání. Řízení znalostí se často spojuje jen s výrobními podniky či obchodními společnostmi, nicméně lze jej zavést do kterékoliv oblasti, příkladem je věda a vzdělávání. Řízení znalostí je v rámci podniku či organizace prostředkem, který hledá, jak využít veškeré vědomosti a znalosti a mít konkurenční výhodu na trhu, jelikož organizace jsou si vědomy toho, že právě znalosti jsou strategicky důležitým zdrojem a jsou klíčem k úspěchu v tržních podmínkách. Pozornost věnovaná znalostem a jejich řízení je vnímána již na globální úrovni, jelikož se společnost a ekonomika transformovala ve společnost informační či znalostní. Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) akcentuje důležitost znalostí a technologie. Od jiných ekonomických teorií přiznává roli znalostem a technologiím v ekonomickém růstu a zdůrazňuje podstatu znalosti, která je zakotvena v lidech v podobě lidského kapitálu a technologie (OECD, 1996).

Již na začátku úvodu bylo uvedeno, že důležitou roli pro podniky hraje lidský kapitál, tedy pracovníci, kteří disponují znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Především pracovníci mohou vést společnost k lepším výsledkům. S tím souvisí reciprocita mezi

organizací a pracovníky. Pokud chce mít organizace znalostní pracovníky, kteří jsou ochotní sdílet své znalosti a zkušenosti, je nutné, aby byli vhodně motivováni a dostávala se jim dostatečná péče.

Řízení znalostí není jednoduchý proces a není jednoduché odpovědět na otázku, jak jej efektivně implementovat do organizace a představuje pro organizace výzvu. Organizace či podnik musí primárně řízení znalostí zahrnout do své strategie, mít podporu od nejvyššího vedení a mít k dispozici portfolio nástrojů v řízení znalostí. Pokud chce být organizace konkurenceschopná, je zapotřebí, aby sledovala nové pohledy do informačních technologií pro řízení lidských zdrojů, a tím vytvářet nové metody organizace práce, při kterých bude docházet ke zvýšení výkonnosti pracovníků. Neméně důležitým aspektem je vytvoření vhodného prostředí, ve kterém dochází k pravidelnému sdílení a uchování znalostí.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast řízení znalostí ve zvolené organizaci „XY“ a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Dílčí cíle práce jsou:

- zpracovat teoretická východiska na základě komparací publikací a internetových článků
- charakterizovat zvolenou organizaci,
- prostudovat interní dokumenty a metodiky,
- analyzovat a zhodnotit současný stav ve vybrané organizaci,
- realizovat kvalitativní výzkum včetně jeho vyhodnocení
- porovnat teoretická východiska práce a praktickou část,
- identifikovat nedostatky v systému řízení znalostí a navrhnout přijatelná opatření.

### **2.2 Metodika**

Práce je členěna do dvou hlavních částí, teoretických východisek a vlastní práce. Teoretická část byla zpracována prostřednictvím studia publikovaných prací teoretických i praktických odborníků, jež se věnují dané problematice. Na základě komparace několika českých a zahraničních autorů byly porovnány názory a výroky týkajících se daného tématu. Dále byly vymezené definice základních pojmů řízení znalostí, které slouží k pochopení problematiky, byly popsány způsoby, metody sdílení a uchování znalostí.

Ve vlastní práci je uvedena charakteristika podniku. Organizace, která poskytla metodické a praktické ukázky z procesu řízení znalostí si pro citlivost tohoto tématu nepřeje zveřejňovat své jméno, z tohoto důvodu bude dále uváděna jako organizace „XY“. Pro zhodnocení současného stavu řízení znalostí byla využita obsahová analýza interních dokumentů, osobní participace při jednáních dané problematiky, vlastní pozorování a následně realizace kvalitativního šetření na základě polostandardizovaných rozhovorů s experty (nositeli unikátní znalostí), řadovými zaměstnanci a s manažerkou týmu Knowledge managementu organizace „XY“. Celkem se kvalitativního výzkumu zúčastnilo

sedm respondentů, kterým byly pokládány otevřené otázky a v průběhu rozhovorů byly použity doplňující otázky s účelem specifikovat odpovědi respondentů. Při přípravě rozhovorů byla stanovena podmínka, že respondentem by měla být osoba, která má ke zkoumané oblasti relevantní zkušenost. Všechny rozhovory probíhaly v místě působení společnosti 45 minut u každého člena a u některých zúčastněných na jejich žádost, nebyl zvukový záznam nahráván. Na základě analýzy odpovědí byly identifikovány nedostatky v oblasti řízení znalostí v organizaci „XY“ a následně byly v samostatné kapitole zpracované adekvátní návrhy řešení.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce má za cíl definovat a vysvětlit základní pojmy v oblasti znalostního managementu, popsat rozmanitost teoretických přístupů a teoretických interpretací. Dále popisuje podstatu řízení znalostí na základě komparace publikace několika autorů včetně způsobů a metod sdílení a uchování znalostí.

#### 3.1 Základní pojmy

Pro zpracování této práce je důležité vymezit základní pojmy, jako jsou data, informace, znalost a její klasifikace a další pojmy, které souvisí s tématem znalostního managementu.

##### 3.1.1 Data

Za data lze považovat vše, co popisuje realitu. Data jsou zachycena čísly, písmeny, obrazem, ale i zvukem. Data jsou fyzická zaznamenávání pozorování, zkoumání a mají objektivní charakter, nicméně jsou fakty bez vazeb na okolní události a jsou označována jako surová čísla, která nemají vypovídající charakter. Aby bylo možné data určit jako užitečná či neužitečná, je nutné uspořádání, které vyústí v databázi. Schopnost pracovat s daty, interpretovat je za pomoci znalosti, dochází ke vzniku informací.

Data lze rozlišit dle Sklenáka (2001) na:

- Strukturovaná data jsou taková data, která zachycují explicitní fakta, objekty, atributy a jsou následně tříděna. Díky strukturovanému řízení lze data filtrovat a pracovat s těmi, které jsou zapotřebí pro práci.
- Nestrukturovaná data jsou pouhým tokem dat, která nemají další rozlišení, příkladem je videozáznam, zvuková nahrávka.

Data lze ohodnotit kvantitativním způsobem, a to dle nákladů, kolik finančních prostředků je nutné investovat pro jejich získání, dle rychlosti, kdy je čas nezbytným faktorem pro získání dat a v neposlední řadě dle kapacity tzn. Objem dat, který je v daný moment k dispozici. Dělení dat dle kvantitativních ukazatelů mají zodpovědět otázky na to, zda:

- Splňují data kladené nároky?

- Máme k datům přístup, když je v danou situaci potřebujeme?
- Rozumíme zprávě, která je v nich zakódována? (Mládková, 2004)

### 3.1.2 Informace

Data, která jsou účelově zpracovávána se označují jako informace. Nyní jsou data strukturovaná, organizovaná a uživatel jim přiřazuje určitý význam. *Informace poskytují odpovědi na otázky kdo?, co?, kde?, kdy? Význam nabývá informace vzájemným propojením dat. Tento význam může, ale také nemusí užitečný. Uživatel svými myšlenkovými procesy analyzuje nebo transformuje podle své informační potřeby. Informace vzniká interpretací dat a porozuměním vztahů mezi daty nebo mezi jinými informacemi, případně zařazením do kontextu.*“ (Truneček, 2004, str.13)

Informace nesou roli klíčových sdělení, které jsou ve formě dokumentu nebo také ve viditelné podobě, může jím být videozáznam. Data v této podobě slouží jako potřeba či požadavek pro uživatele a zároveň by měla být relevantní, jež obsahují účel. Pokud uživatel nepochopí účel, nelze jej považovat za informaci, nýbrž jen za soubor dat (Mládková, 2004).

Další literatura odkazuje na další možnosti přeměny dat v informaci. Jak uvádí Davenport a Prusak (2000) data lze transformovat na informace tím, že datům přidáváme hodnotu. Jak uvádí ve své knize „Working knowledge“ je několik možností, jak k převodu z dat na informace dojít, všechny metody začínají na písmeno „k“:

- Kontextualizace (uživateli je znám účel, pro který byla data nashromážděna),
- Klasifikace (uživateli je předem dán klíč, jak data klasifikovat),
- Korekce (chyby jsou odstraněny ze souboru dat),
- Kalkulace (data mohou být analyzována pomocí statistických a matematických metod),
- Kondenzace (data jsou shrnuta do výstižnější formy).

Nyní v podnicích objem informací narůstá, kdy dochází k jejich přebytku, proto je nutné rozpoznat jejich relevantnost a následně jejich užití v dané oblasti.



### 3.1.3 Znalosti

Znalostí se rozumí soubor zkušeností, souvisejících informací, hodnot, pohledů z pohledu odborníka, kdy na základě vyjmenovaných atributů, se znalost stává pravidlem pro hodnocení a začleňování nových informací, tím znalost vzniká v hlavách pracovníků a je následně využívána v praxi (Truneček, 2004).

Znalost tedy vzniká v mysli a je vázaná na další činnosti, které zapříčiní fakt, že se znalost následně transformuje na jinou. Proces transformace, kdy se informace stává znalostí, popisuje Davenport a Prusak (2000) čtyřmi způsoby:

- konverzací (co si ostatní lidé myslí o dané informaci),
- srovnáním (srovnávání nové informace s těmi, které byly získány v minulých situacích),
- spojováním (hledání, jak se část znalosti vztahuje ke znalostem ostatních lidí),
- souvislostmi (jaké důsledky mají informace pro rozhodování a akce).

Výše uvedené aktivity, kdy nastává vznik znalostí, se odehrávají uvnitř mezi lidmi. Informace získává jedinec v záznamech, knihách, strukturovaných zprávách atp., znalost ale získá až v interakci mezi lidmi, kteří již mohou být znalci v daném oboru.

Jediná konkrétní definice znalosti není, různí autoři uvádí odlišné definice:

- *„Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.“* (Woolf 1990).
- *„Znalost je informace, která je organizována a analyzována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo rozhodování.“* (Turban 1992).
- *„Znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how.“* (Spek 1997).
- *„Znalost je množina vzhledů, zkušeností a procedur, kterou jsou považovány za správné a pravdivé a které tím řídí myšlenky, chování a komunikaci mezi lidmi.“*
- *„Znalost je uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky.“* (Beckman 1997).

## **3.2 Klasifikace znalostí**

Z předešlé kapitoly je patrné, že interpretace znalosti je různá, s tím je spojená i její klasifikace, která je u některých autorů rovněž různá, nicméně nejznámější klasifikací je rozdělení znalostí na tacitní a explicitní. Autory této klasifikace jsou japonští profesoři Hirotaka Takeuchi a Ikujiro Nonaka, kteří ve své knize uvádějí, jak v Japonských firmách, jako je Honda, Mazda atp. probíhá modernizace tím, že probíhá sdílení znalostí cestou explicitními a tacitními znalostmi (Takeuchi & Nonaka, 1995).

### **3.2.1 Explicitní znalosti**

Explicitní znalosti jsou takové znalosti, které lze vyjádřit formálním jazykem, tj. psanou formou, kresbami, plány, čísly a lze je snadno skladovat a sdílet prostřednictvím informačními a komunikačními technologiemi (Truneček, 2004). Informační technologií je informační databáze, podnikový intranet či kartotéka, explicitní znalosti jsou tedy zaznamenané v této podobě. Příkladem je účetní v podniku, která na základě zpracovávání finančních účtů vytvoří nový finanční výkaz, tím vzniká nová explicitní znalost (Mládková, 2004).

### **3.2.2 Tacitní znalosti**

Tacitní znalosti jsou vnitřní znalosti člověka, které aplikuje v daném momentě bez uvědomění, že těmito znalostmi disponuje. Příkladem je jízda na kole, řízení automobilu, naladění přesného hudebního tónu či vaření. Jedná se o znalost, kterou daný jedinec prokazatelně ovládá, ale není ji schopný popsat tak, aby se ji naučili druzí (Dvořák, 2013).

Nonaka a Takeuchi (1995) uvádějí, že tacitní znalosti nejsou snadno viditelné a vyjádřitelné, jsou velmi osobní a není snadné je formalizovat či sdílet s ostatními. Tacitní znalosti rozdělují do dvou dimenzí, a to na technickou a poznávací („kognitivní). Technickou dimenzí se rozumí „know-how“, které se během dlouhodobého časového úseku rozvíjí.

Příkladem byla situace ve 90. letech 20. století zbrojařská společnost, která propustila své pracovníky. Ačkoliv po jejich propuštění byly k dispozici databáze, které obsahovaly explicitní znalosti propuštěných expertů, čímž byly plány raket, složení chemikálií, procesy řešených situací atd., nicméně tacitní znalosti si odnesli pracovníci

s sebou. Tato skutečnost přivedla zbrojařskou společnost k faktu, že explicitní znalosti jsou bez tacitních nepoužitelné (Mládková, 2008).

Znalosti, které není možné formulovat, nemohou být převedeny do explicitní formy. Jedná se o duševní vlastnictví jedince, které je zakotveno v hlavě. Proto je tento typ znalostí velmi obtížně sdílet (Polanyi, 1966).

### 3.3 Konverze znalostí (model SEKI)

Konverze znalostí probíhá ve dvou rovinách, a to ve znalostech explicitních a implicitních. V tomto modelu dochází k transformaci z jedné ve druhou, a naopak a jsou ve vzájemné závislosti. Zároveň konverze znalostí zachycuje a popisuje životní cyklus znalostí. Tento model byl vytvořen podle Nonaky a Takeushiho (1995) a nese název SEKI z důvodu, že zahrnuje čtyři způsoby, při kterých dochází k novým znalostem, tyto fáze jsou následující: Socializace – Externalizace – Kombinace – Internalizace. Zároveň celý tento model probíhá na různých úrovních. Na úrovni jednatelce, organizace, oddělení, skupiny atd. Pro správné fungování procesu SEKI je zapotřebí kontinuální učení a zvyšování kvality pracovníků (Takeuchi & Nonaka, 1995). Znázornění modelu SEKI lze vidět na obrázku 1.

Obrázek 1: Model SEKI



Zdroj: Truneček (2004, str. 21)

### 3.3.1 Socializace

Ve fázi socializace dochází ke vzniku nové tacitní znalosti z již existující. Tento proces nastává na úrovni jedince a není pro organizaci nějakým způsobem komunikovatelný, zatím zůstává jen v hlavě jedince. K přenosu nových tacitních znalostí dochází sdílením zkušeností. V literatuře je uveden příklad učňovství, kdy se učeň nejprve učí z knih, pozoruje svého mistra a až posléze je schopen od jednodušších úkonů vykonávat složitější na základě nových získaných zkušeností, tím zároveň dochází i k tomu, že učeň získává tiché znalosti od svého mistra (Truneček, 2004).

### 3.3.2 Externalizace

Externalizací se rozumí přeměna tacitní znalosti na novou explicitní znalost. V procesu externalizace je zapotřebí tacitní znalost uchopit, formalizovat a přeměnit ji do znalosti explicitní. Tato transformace není úplně snadná, a v některých případech nemožná. Za předpokladu, že se transformace povede, je možné vytvořit základnu, jež bude důležitá pro další tvorbu znalostí. Při externalizaci dochází k použití modelů, analogií, diskuzí a metafor (Truneček, 2004). Nevýhodou tohoto procesu je delší proces a velmi závisí na ochotě experta spolupracovat a sdílet své znalosti (Mládková, 2004).

### 3.3.3 Kombinace

Kombinace představuje komplexní proces, kdy jsou jednotlivé explicitní znalosti shrnuty do většího celku. Dochází k novému, systematickému souboru formulovaných znalostí. Kombinace je fází, ve které dochází ke sdělování a rozšiřování znalostí prostřednictvím grafických, matematických a podobných nástrojů (Petříková, 2010).

*„Znalost se kombinuje pomocí dokumentů, telefonických rozhovorů, ale také prostřednictvím osobních schůzek a nejrůznějších setkání. Kombinace se zpravidla provádí na třech úrovních. Nejprve sbíráme, kombinujeme explicitní znalosti a vytváříme z nich znalost novou. V druhé rovině se snažíme tuto znalost rozšířit, a nakonec ji rozšiřujeme do celé organizace“ (Truneček, 2004).*

### 3.3.4 Internalizace

Internalizační proces transformuje explicitní znalosti na tacitní, jedná se o opak externalizace. Jde o převod formálně uložených znalostí do praktických činností. Internalizace nastává v okamžiku, kdy jedinec přesune svou pozornost z toho, jak něco dělá, na věc samu. V tento okamžik, kdy pomocí kombinace explicitní znalosti a předchozí tacitní znalosti, vzniká nová tacitní znalost (Mládková, 2005).

Příkladem internalizace je řízení auta. Collison ve své knize popisuje, jak se učil řídit. Když vůz při jízdě zrychloval, neuměl správně zařadit rychlost, ignoroval nepříjemný zvuk motoru, na který ho upozornila manželka, rozhodla se tedy, že ho naučí správně řadit. Nejprve se řidič stále soustředil na jízdu, na správné řazení a zvuk motoru, ale v okamžiku, kdy byl schopen řadit instiktivně bez vědomého soustředění se, vznikla nová tacitní znalost (Collison & Parcell, 2005).

## 3.4 Intelektuální kapitál

V literatuře se uvádí, že celkovou hodnotu podniku tvoří finanční kapitál a intelektuální kapitál. Finanční kapitál představuje sumu hotových peněz a cenných papírů. Intelektuální kapitál se definuje jako souhrn znalostí všech pracovníků organizace a jedná se o organizované znalosti, které vytváří bohatství podniku. Příkladem intelektuálního kapitálu jsou patenty, licence, chráněné technologie. Jedná se o schopnost transformovat nehmotná aktiva a znalosti pracovníků organizace do zdrojů bohatství. (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Armstrong (2007) definuje intelektuální kapitál jako „*zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici*“.

Intelektuální kapitál je kombinací lidského, společenského a organizačního kapitálu.

### 3.4.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál tvoří pracovníci společnosti, jejich znalosti, dovednosti, schopnosti, motivace a kompetence. Zmiňovaný kapitál tvoří nejdůležitější součást intelektuálního kapitálu. Z toho vyplývá, že většina lidského kapitálu je v samotných lidech a opouští organizaci společně s nimi, ať už odcházejí domů nebo trvale odcházejí z organizace. (Bureš, 2007). Lidé tedy mají schopnosti, chování, energii, kreativitu, hodnoty a tyto složky vytvářejí lidský kapitál, který následně implementují do své práce. Zaměstnavatelé

nevlastní tento kapitál, nýbrž zaměstnanci, a ti rozhodují o tom, jak, kam, kdy budou svůj lidský kapitál přispívat k dosažení cíle (Armstrong, 2007).

### **3.4.2 Společenský kapitál**

Společenský kapitál tvoří souhrn vztahů, ať už formálních či neformálních. Dále představuje rysy společenského života, závazky, pravidla, očekávání, které umožňují pracovníkům společně efektivněji spolupracovat a dosahovat sdílených cílů (Kociánová, 2012).

OECD<sup>1</sup> definuje sociální kapitál jako síť, které sdílejí společné hodnoty, normy, ujednání a porozumění, které usnadňují spolupráci uvnitř skupin nebo mezi nimi (Holý, 2008).

### **3.4.3 Organizační kapitál**

Organizační kapitál je často používán pod pojmem strukturální kapitál, nicméně Armstrong preferuje ve své knize označení organizačního kapitálu, jelikož tento pojem jasně sděluje, „že jsou to znalosti, které organizace skutečně vlastní“ (Armstrong, 2007, str. 51). Jedná se o kapitál, který je propojen znalostmi, interními procesy a schopnostmi lidí. Společnosti investují velké peníze do informačních technologií za účelem zlepšovat tyto oblasti. Velké investice jsou ve firemních softwarech a s tím je spojená příprava zaměstnanců. Do organizačního kapitálu jsou zahrnuté i sítě dodavatelů, zákazníků a další spolupracující organizace. Pro organizaci je organizační kapitál spjat se schopností podniku vytvářet přidanou hodnotu prostřednictvím efektivních podnikových procesů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

### **3.4.4 Zákaznický kapitál**

Zákaznický kapitál představuje vztahy mezi zákazníky a databází informací o nich. Tento kapitál reflektuje dlouhodobé vztahy společnosti se zákazníky a znalosti o jejich potřebách. Zároveň představuje nehmotné zdroje, které jsou přístupné díky vztahům se zákazníky, jako je loajalita a značka (Bureš, 2007).

---

<sup>1</sup> OECD: *Organization for Economic Cooperation and Development* (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

### 3.5 Znalostní management

Znalostní management nemá jedinou platnou definici. V angličtině je tento název jako „Knowledge management“ (dále jen KM). V české literatuře se používají různé termíny, jako „Řízení znalostí“ či „Management znalostí“. Znalostní management zdůrazňuje jeho široké spektrum působení a vlivu, jelikož jsou znalosti v podniku chápány jako velmi důležitý strategický zdroj. Jedná se o uchovávání, shromažďování a předávání znalostí, které se kumulují v podniku a zároveň se týkají vnitropodnikových procesů a metod. Řízení znalostí se zároveň zabývá stavem znalostí v organizaci, ale i jejich pohybem. Stavem se rozumí odbornost a znalosti pracovníků. Pohyb je zachycení procesu, jakými způsoby kolují znalosti od lidí k lidem a jak se posléze dostávají do počítačových systémů (Vodák, a další, 2011).

Jak bylo na začátku této kapitoly uvedeno, znalostní management má několik odlišných definic:

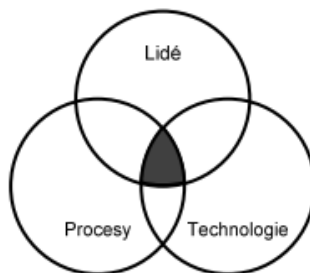
- *"Řízení znalostí je proces získávání, distribuce a efektivní využívání znalostí"* (Davenport & Prusak, 2000).
- *„Řízení znalostí je každý proces nebo postup vytváření, získávání, zvládnutí, předávání a využívání znalostí – ať už se odehrává kdekoliv – sloužící ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci“* (Armstrong, 2007).
- *„Znalostní management je systematický a integrující proces řízení a koordinace širokého portfolia aktivit společnost, tj. získávání, vytváření, ukládání, sdílení, fúzování, vyvíjení, rozvíjení a užití znalostní jednotlivců a skupin s cílem dosažení vyšší podnikové výkonnosti“* (Barták, 2008).
- *„Management znalostí představuje strategickou aplikaci intelektuálního kapitálu organizace, vycházející z rozpoznávaných zkušeností a znalostí pracovníků organizace, z relevantních informačních zdrojů uvnitř a vně organizace a z poznaného vlivu znalostí na zvýšení výkonnosti a ziskovosti organizace.“* (Hujňák, 2000).
- *„Znalostní management znamená explicitní kontrolu a řízení znalostí v organizaci zaměřené na dosažení firemních cílů“* (Spek, 1997).
- *„Znalostní management je formalizace přístupu ke zkušenostem, znalostem a expertízám, která vede k vytváření nových schopností, k umožnění vyšší výkonnosti, k podpoře inovací a ke zvýšení hodnoty pro zákazníky“* (Beckman 1997).

- „*Knowledge Management je disciplína umožňující jednotlivci, týmu a celé organizaci společně a systematicky vytvářet, sdílet a používat znalosti, pro lepší dosažení jejich cílů*“ (Young, 2008).

Z výše uvedených definic, byť jsou v některých tvrzení rozdílné, vyplývá skutečnost, že znalostní management v sobě zahrnuje systematický proces, který se zaměřuje získávání, tvorbu, sdílení a využívání znalostí, jenž napomáhá nejen pracovníkům, ale komplexně celé organizaci, jelikož znalosti tvoří znalostní aktiva.

Znalostní management lze považovat za hybridní disciplínu, kdy nejde čistě jen o vědu, ani o určitou dovednost. Z funkčního hlediska může propojovat oblasti učení a rozvoje organizace, řízení lidských zdrojů a informačních systémů, tak jak lze vidět na obrázku 2.. Překrytí se znázorňuje pomocí tří kruhů, ve kterých znalostní management představuje oblast, kdy se všechny kruhy překryjí (Collison, a další, 2005).

**Obrázek 2: Vymezení znalostního managementu**



Zdroj: (Collison, a další, 2005)

Z výše uvedeného schématu vyplývají základní prvky úspěšného managementů znalostí:

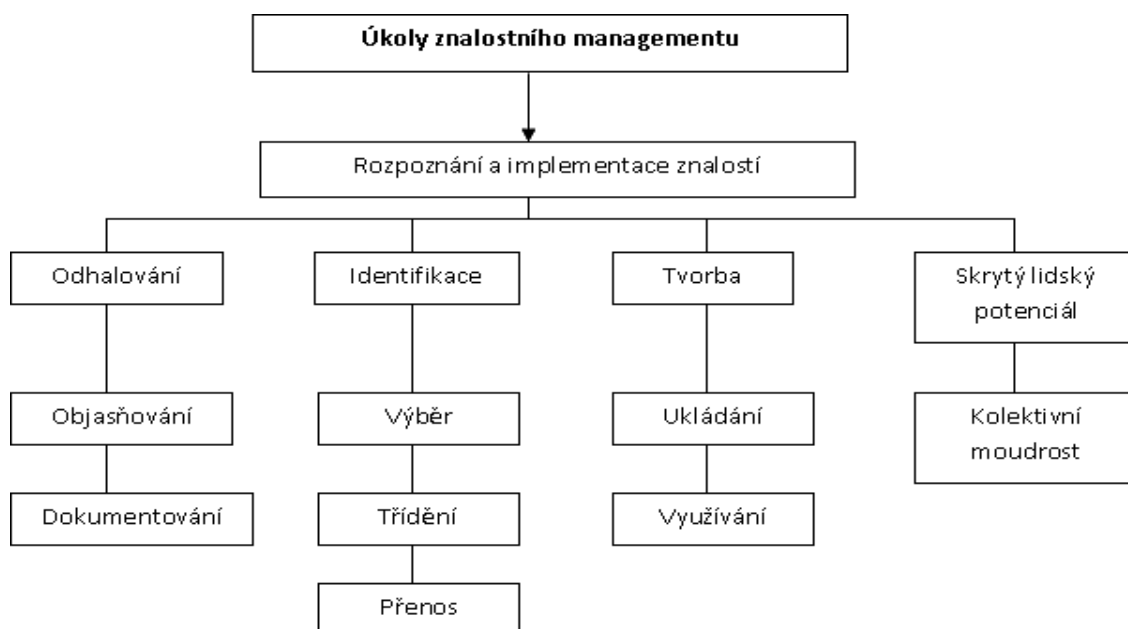
- „*Spolehlivá společná technologická infrastruktura, které umožní sdílené znalosti*
- *Spojení lidí, kteří mají znalosti a jsou ochotni je sdílet, ptát se a naslouchat.*
- *Zavedené procesy pro zjednodušení sdílení, ověřování a extrakci znalostí.*“ (Collison, a další, 2005 str. 21)

Úkoly znalostního managementu jsou znázorněny na obrázku 3. Těmito úkoly jsou identifikace a implementace znalostí. Z tohoto hlediska se může jednat o odhalování, objasňování a dokumentování určitých jevů. Dále pak o identifikaci, výběr, třídění a



přenos informací. Tvorbu, ukládání a využívání znalostí, otevření skrytého lidského potenciálu a kolektivní moudrosti (Častorál, 2010).

**Obrázek 3: Úkoly znalostního managementu**



Zdroj: (Častorál, 2010)

### 3.5.1 Dvojití pojetí znalostního managementu

Nyní se rozvíjejí dva samostatné přístupy na KM, mezi nimiž nedochází většinou k propojení a je nutné, aby došlo k propojení obou přístupů, jelikož jsou pro podnikovou praxi důležité. Jedná se o dva přístupy: měkký a tvrdý přístup.

**Měkký přístup (sociální pojetí, People-Track)** je zaměřen na tvorbu a využívání znalostí v praktickém životě v podniku a využívá zejména skupinové řešení problému. Důraz je kladen na tacitní znalosti a směřuje ke zvýšení efektivity podniku.

**Tvrdý přístup (IT-track, technologické pojetí)** klade důraz na využití informační a znalostní technologie a na explicitní znalostí. Znalosti mají objektivní charakter a mohou být bez větších problémů přenášeny. Hlavním cílem KM je v tomto pojetí kodifikace, tvorba, uchování a přenos znalostí. Znalosti mohou být dobře uloženy v databázích a je možné znalosti řídit (Truneček, 2004).

### 3.6 Znalostní pracovník

S pojmem znalostní pracovník (také jako knowledge worker) přišel jako první Peter Drucker. Předpověděl, že v budoucí znalostní ekonomice a celkově znalostní společnosti budou znalostní pracovníci největší pracovní skupinou ve většině odvětví.

Pojem znalostní pracovník lze definovat ve dvou variantách. V první variantě je znalostní pracovník chápán jako určitá schopnost málopočetných a intelektuálních lidí, jež mají málo společného s ostatními pracovníky podniku. Druhá varianta definuje znalostního pracovníka, který se kontinuálně vzdělává a zvyšuje své kvalifikace a pravidelně se účastní školení v podniku. Znalostní pracovník je člověk, který disponuje specifickou znalostí nebo souborem znalostí a může jím být vysoce ceněný expert nebo specialista (Mládková, 2004).

Znalostními pracovníky mohou být všichni zaměstnanci v organizaci včetně těch, kteří vykonávají dělnickou profesi a to z důvodu, že znalostním pracovníkem je člověk, který má dostatečné znalosti, ale je schopen tyto znalosti využít v pravou chvíli (Takeuchi & Nonaka, 1995).

Mládková (2008) definuje znalostní pracovníky, jejichž práce je založena primárně na práci se znalostmi. Práce těchto pracovníků je založena na tom, že používají převážně mozek než ruce a jejich znalosti jsou více specifické. Níže uvedená tabulka vymezuje rozdíly mezi způsobem práce a řízení manuálního a znalostního pracovníka.

**Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi způsobem práce a řízení manuálního a znalostního pracovníka**

Charakteristika	Manuální pracovník	Znalostní pracovník
Hlavní suroviny práce	Materiální prvky	Znalosti
Pracovní postup	Zjevný	Skrytý
Viditelnost práce	Vysoká	Nízká
Vazba na výsledky	Přímá a okamžitá	Nepřímá, efekt se projevuje opožděně
Znalost	Koncentrovaná v rukou manažera	Rozptýlená v hlavách pracovníků
Moc je založena na	Postavení člověka ve formálních a mocenských strukturách organizace	Profesi, znalosti a postavení člověka v mocenských strukturách organizace
Podstata práce	Lineární	Nelineární
Způsob reakcí	Dán pozicí a úkolem	Pracovník podle konkrétní situace rozhoduje sám, jak bude reagovat na podněty
Standardy tvoří	Jiní pracovníci	Pracovník sám
Kontrola je zaměřena na	Pracovníka	Práci a její výsledek
Kontrolu provádí	Manažer	Pracovník
Výkony se měří	Souladem se standardy	Na základě přínosu pracovníka
Role pracovníka	Nástroj	Prostředník

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mládková (2008)

Bureš (2007) společně s Mládkovou (2008) popisují hlavní charakteristiky znalostního pracovníka:

- pracovník má takovou znalost, která je pro organizaci důležitá a je jediným, kdo ji má,
- aplikuje, tvoří a sdílí znalosti ve své práci,
- kontinuálně se učí a zdokonaluje, jelikož to jeho pracovní pozice vyžaduje,
- znalosti dokáže prakticky využít,
- hlavním nástrojem jeho práce je mozek,
- znalost pracovníka je úzce specializovaná.

S řízením znalostního pracovníka mohou vznikat i určité problémy. Těmi mohou být:

- část znalostí, se kterými pracovník pracuje, mohou být podvědomé, tím dochází k problematice se školením nástupce,
- odchod znalostního pracovníka z podniku může způsobit větší škodu, než se předpokládalo,
- nedostatečná motivace pracovníka sdílet svou znalost s ostatními (své znalosti bere jako své duševní vlastnictví, cítí se ohrožen) (Mládková, 2008).
- znalostní pracovník má občas tendenci preferovat svou vlastní práci a nedůvěřovat výsledkům jiných zaměstnanců,
- může mít individuální potřeby než ostatní zaměstnanci a pro podnik je obtížnější nabídnout takové benefity, které by ho uspokojily (Urban, 2006).

S výše uvedenými problémy souvisí bariéry, jež zamezují sdílení znalostí mezi pracovníky. Existuje jich celá řada a mohou být na straně pracovníka nebo na straně organizace. Na straně pracovníka se jedná o nedostatek času sdílet své znalosti a zkušenosti, strach z ohrožení a ztráty jeho pracovní pozice, nejistota, zda bude následně po předání znalostí důležitý pro organizaci, rozdílnost ve věku, pohlaví, vzdělání, dále možnou bariérou může být neuvědomování si hodnoty, kterou sdílení znalostí poskytuje (Riege, 2005).

Na straně organizace jsou bariérami nedostatek formální a neformálního prostoru pro pracovníky, aby mohli mezi sebou sdílet a vytvářet nové znalosti, nedostatečná podpora řízení znalostí ze strany vedení organizace, nezohlednění znalostního managementu

v strategii organizace, nedostatečná motivace pracovníků, aby sdíleli své znalosti, nedostatečná IT infrastruktura, která neumožňuje sdílet a uchovávat znalosti (Riege, 2005).

Cílem řízení znalostních pracovníků spočívá v jejich schopnostech a ochotě ztotožnit se s cíli a kulturou organizace a spolupracovat s dalšími znalostními pracovníky. V tomto případě je nezbytně nutné, aby řízení nefungovalo na bázi přísných pravidel a neustálého kontrolování jejich naplňování, nýbrž určit cíle, motivovat, vést, poskytovat hodnocení, zajistit pocit bezpečí a důvěru mezi pracovníky (Urban, 2006).

### **3.7 Znalostní organizace**

Znalostní organizace je takovou organizací, ve které funguje úspěšné řízení znalostí, realizují se v ní znalostní procesy a využívá znalostní zdroje, zároveň má nastavenou svou vizi a poslání, které vede k tomu, aby byly znalosti plně využívány. Znalostní organizace znalosti nejen shromažďuje, analyzuje, podporuje sdílení znalostí napříč podnikem, podporuje znalostní pracovníky k tomu, aby své znalosti sdíleli dál, dál se učili, ale zároveň považuje znalosti jako strategický zdroj k tomu, aby byl podnik konkurenceschopný. Sládeček (2006) charakterizuje znalostní organizaci:

- Veškerý znalostní potenciál organizace je optimálně využíván s tím, že nejlepší znalosti jsou dostupné v každém místě i čase.
- Trh znalostí v organizaci (s jejich tvůrci i uživateli) optimálně funguje.
- Klíčové znalosti jsou úspěšně kapitalizovány ve formě procesů, struktur, návrhů a patentů.
- Znalosti jsou úspěšně užívány při vývoji inovativních produktů, služeb a procesů.
- Individuální poznatky, úspěšné i neúspěšné, jsou měněny ve znalosti a zpřístupňovány všem pracovníkům, kteří je v práci využijí.
- V organizaci je implementován fungující systém školení a seznamování se s nejlepšími praktikami.
- Veškerá rizika vyplývající z klíčových znalostí jsou v předstihu odhalována.

### 3.8 Metody sdílení znalostí

K dispozici existuje řada metod, jak sdílet a předávat znalosti. Důležitým faktorem je volba správné metody pro efektivní přenos znalostí v organizaci. Řada autorů uvádí různé metody. Mezi metody učňovství patří dle (Mládková, 2008; Truneček, 2004; Bureš, 2007):

- **Coaching** – jedná se o účinnou metodu, kdy se zaměstnanec dlouhodobě učí pod vedením kouče. Úlohou kouče je nasměrovat jedince, vést k vlastní iniciativě, samostatnosti a osvojování si znalostí, zkušeností, dovedností a zároveň jedinci poskytuje zpětnou vazbu.
- **Instruktaž při výkonu práce** – zaměstnanec se učí a napodobuje zkušenějšího školitele, který jedince vede a věnuje mu svůj čas a předává mu rady a zkušenosti.
- **Mentoring** – zaměstnanec získává znalosti pod vedením mentora či odborníka, který jedince školí, stimuluje, vede a předává mu znalosti. Mentor je schopen zaměstnanci poradit při osvojování si znalostí a zkušeností, ale má zároveň funkci jak školitele, ale také poradce.

Rothwell (2004) doplňuje další způsoby uchování a předávání znalostí:

- **Výměny informací** – výměna probíhá způsobem, kdy zkušení pracovníci předávají informace a rady méně zkušeným pracovníkům.
- **Procesní dokumentace** - Procesní dokumentace zahrnuje přehled a detailní vyjádření podnikových procesů, tj. kromě jejich obvyklého grafického vyjádření i charakteristiky každého procesu, vstupy a výstupy, klíčové aktivity, vlastníka procesu předávání znalostí.
- **Electronic Performance Support Systems (EPSS)** – jedná se o elektronický podpůrný systém a nejpropracovanější metodu pro sdílení a předávání znalostí. EPSS kombinuje umělou inteligenci, počítačový systém, e-learning. V případě, že se uživatel setká s problémem, má možnost získat radu z minulé zkušenosti.
- **Expertní systémy** – tyto systémy jsou zaměřené na problémy a jejich řešení. Příkladem je kontextová nápověda na zpracování textu. V systému je možné najít radu k vyřešení problémů.
- **Program stínování pozic** – jedná se o strategii, při které se přenáší znalosti a zkušenosti od jedince či skupiny ke druhé v náročné situaci. Zkušený pracovník

předává znalosti a zkušenosti v nejnáročnější situaci, se kterými kdy přišel v zaměstnání do styku.

- **Praktické komunity (Communities of Practice)** – skupina, která společně sdílí informace a znalosti o dané problematice či tématu. Komunity se mohou setkat osobně či online. Jedná se o propojení pracovníků s podobnými zájmy nebo zkušenostmi, kteří sdílejí své know-how.

### 3.8.1 Pracovní komunita

Vytváření pracovních komunit je přirozeným procesem v každé organizaci. Dle Mládkové (2004) znalostní pracovníci vytvářejí pracovní komunity, v rámci kterých sdílejí, vytvářejí, aplikují své znalosti a jsou zdrojem vytváření znalostí. Pracovní komunity jsou sociální skupiny, ve kterých dochází ke spolupráci, zlepšování a učení, jejichž výsledkem je sociální proces. Collison a Parcell (2005) považují pracovní komunity, jakožto sdružující osoby zabývající se určitou pracovní oblastí nebo procesem a vzájemně mezi sebou diskutují o tom, které metody dobře fungují a proč. Wenger (2004) definuje praktické komunity jako skupiny lidí, kteří sdílejí stejný zájem pro něco, co již umí a vzájemně vstupují do interakce za účelem, aby se věci naučili dělat lépe.

Formální (pracovní) komunity lze klasifikovat dle jednotlivých cílů a účelů:

- Sdílející znalosti – členové se učí necíleně během chodu, mezi nimi dochází ke společné spolupráci při řešení daného problému, avšak znalosti jsou nestrukturované a mohou se časem ztrácet.
- Proaktivní – spolupráce je uvědoměle řízena a členové se snaží o zlepšení. Nedostatkem je motivace a hledání času pro učení.
- Strategická – jedná se o uznávanou komunitu, která si je vědoma svého významu a účastní se na strategických rozhodnutích.
- Transformativní – komunita je schopna transformovat své prostředí či strukturu (Mládková, 2004).

### 3.9 Podpora sdílení znalostí

Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, pokud organizace ztratí pracovníka, který disponuje klíčovými znalostmi a zkušenostmi, je to velkou ztrátou pro podnik. Proto je nedílnou činností organizace, aby tyto pracovníky motivovala. Existuje několik teorií, které se zabývají motivací pracovníků.

Maslowova pyramida potřeb se využívá k identifikaci a sestavení motivačních faktorů pracovníka, která rozděluje potřeby pracovníka do jiných úrovní, z této teorie vyplývá, že každý jedinec je motivován odlišnými faktory.

Herzbergova teorie dvou faktorů je založena na hygienických faktorech, které ovlivňují motivaci pracovníka, řadí se mezi ně pracovní podmínky, mezilidské vztahy na pracovišti, platové podmínky. Druhým faktorem jsou motivátory, jenž napomáhají zvýšit motivaci pracovníka (úspěch, pracovní uznání, pochvala).

Vroomova teorie očekávání je založena na tom, že činnost pracovníka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání.

Dále existuje i jiné pojetí motivace pracovníků. Dle (Tampoe, 1993) existují čtyři motivátory pro vzdělané pracovníky.

Prvním motivátorem je osobní růst, který umožňuje jedinci realizovat svůj potenciál.

Druhým je autonomie zaměstnání, kdy pracovní prostředí hraje důležitou roli pro pracovníka, aby mohl úspěšně plnit pracovní úkoly.

Třetím motivátorem je úspěšné plnění úkolů, kdy pracovníka doprovází pocit uspokojenosti a úspěšnosti, která vychází z pracovní náplně.

Posledním čtvrtým motivátorem jsou peněžní odměny, kdy je příjem odměnou pro pracovníka, který přispěl k úspěšnosti organizace.

Je zřejmé, že každého pracovníka motivuje něco jiného a jeho potřeby jsou individuální, proto je důležité, aby bylo správně identifikováno, jakému způsobu motivování dává pracovník přednost. Motivací ke sdílení znalostí pracovníka může být finanční ohodnocení, kariérní růst, zprostředkování odborných konferencí, uznání, pochvala na poradě atd. Je mnoho způsobů, jak pracovníky motivovat, ale správný a účinný způsob je klíčem k úspěchu, aby se eliminovala ztráta významných znalostí a zkušeností pracovníků.

### 3.10 Podniková kultura

Každá organizace má své specifické klima, zvláštní atmosféru a neopakovatelnou kulturu, jinými slovy image, které se projevuje mimo jiné i ve způsobech rozhodování manažerů, v realizaci různých činností, ve formách vzájemné komunikace náhledu zaměstnanců na vnitrofiremní skutečnosti a jejich interpretaci. *„Podniková kultura, zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce“* (Armstrong, 2007).

Zároveň se jedná o prostředí, které je potřebné pro budování znalostního managementu a musí být založeno na podpoře sdílení znalostí mezi pracovníky, na vzájemné důvěře a spolupráci. Takové prostředí může fungovat za předpokladu, že lidé chtějí své znalosti sdílet a rozšiřovat, jsou vedení vlastním příkladem, rozvíjejí snahu mezi sebou spolupracovat a vytváří kolektivní pochopení pro cíl konání (Truneček, 2004).



## **4 Vlastní práce**

Cílem vlastní práce je analýza současného stavu řízení znalostí v organizaci „XY“ a následné navržení kroků ke zlepšení procesu řízení znalostí. Tyto kroky budou navrženy na základě výsledků, které vzešly z realizovaných polostandardizovaných rozhovorů, které byly adresovány na znalostní pracovníky a řadové pracovníky v organizaci.

### **4.1 Základní informace o organizaci**

Tato kapitola představuje popis organizace, sféru působnosti, činnosti organizace, hlavní předmět podnikání, poslání a organizační strukturu společnosti.

#### **4.1.1 Profil organizace**

Organizace vznikla v roce 1992 v České republice a patří mezi světový energetický koncern, který působí v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy a v Turecku s centrálou v České republice. Hlavní předmět podnikání je výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny a tepla, obchod a prodej v oblasti zemního plynu a těžba uhlí. Dále zahrnuje spektrum činností v oblasti telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení nebo zpracování vedlejších energetických produktů. Je aktivní na poli vědy i inovací, kdy je v celém regionu lídrem v rozvoji chytrých sítí a elektromobilů.

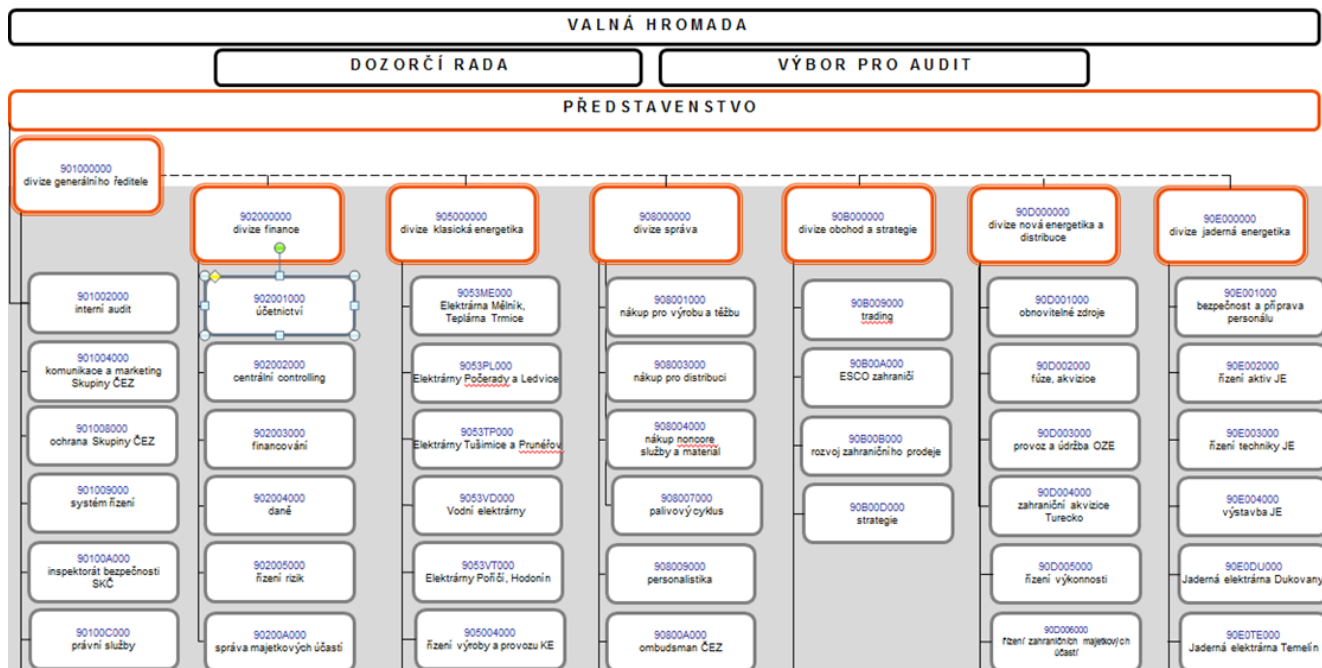
Posláním organizace je zajišťovat bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům i celé společnosti, jejím cílem je přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života. Strategie organizace je založena na třech prioritách. První prioritou je provozování energetických maximálně efektivním způsobem a přizpůsobení se rostoucímu podílu decentralizované a bezemisní výroby. Další prioritou je nabízet svým zákazníkům širokou paletu produktů a služeb v synergii s prodejem elektřiny a plynu. Třetí prioritou je aktivně investovat do perspektivních energetických aktiv se zaměřením na region střední Evropy a do podpory moderních technologií v raném stadiu vývoje.

Při svém podnikání se organizace řídí přísnými etickými standardy, které zahrnují z odpovědné chování k zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí. V rámci své podnikatelské činnosti se organizace hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, prosazuje nové technologie a vytváří prostředí pro

profesní růst zaměstnanců. Firemní kultura je orientována na bezpečnost, stálý růst vnitřní efektivity a podporu inovací v zájmu růstu hodnoty organizace ("XY", 2017).

Na obrázku 4 je znázorněna organizační struktura organizace. Jak lze vidět, organizace se skládá z valné hromady, dozorčí rady a výboru pro audit. Následuje představenstvo, jednotlivé divize a útvary.

**Obrázek 4: Organizační struktura organizace "XY"**



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního dokumentu organizace „XY“, 2018

## 4.2 Analýza současného stavu

Tato část práce bude zaměřena na analýzu současného stavu řízení znalostí v organizaci „XY“. Kapitola obsahuje popis firemní kultury organizace „XY“, jak je řízení znalostí pojmuto v organizaci, jaké jsou cíle KM, implementaci a procesy KM v organizaci.

### 4.2.1 Firemní kultura

Firemní kultura je celkový charakter organizace a jejích pracovníků, který zahrnuje chování pracovníků, atmosféru v organizaci, tento charakter působí i navenek mimo společnost a zároveň ovlivňuje firemní strategii. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak firemní kulturu má každý podnik odlišnou. Jedná se o soubor pravidel, vzorců chování, vizí, norem a hodnot. Firemní kultura je i nedílným nástrojem k tomu, aby panovaly dobré zaměstnanecké vztahy a rovněž funguje jako motivátor.

Důležitost firemní kultury si uvědomuje i organizace „XY“, která se řídí firemními hodnotami, jež obsahují projevy žádoucího chování. Tyto firemní hodnoty jsou dle organizace nazývány jako pět principů chování. Jednotlivé principy jsou popsány v tabulce 2.

**Tabulka 2: 5 principů chování**

<b>Bezpečnost</b>	"Bezpečnost je u nás na prvním místě a podle toho se chováme."
<b>Výkonnost</b>	"Pros úspěch v našem podnikání je třeba zvyšovat náš výkon."
<b>Inovace</b>	"Díky zaměření na inovace a zlepšování uspějeme u našich zákazníků a v měnícím se prostředí."
<b>Odbornost</b>	"Pro udržení naší konkurenceschopnosti <b>musíme své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet a společně sdílet.</b> "
<b>Spolupráce</b>	"Vzájemná spolupráce, důvěra a ohleduplnost jsou důležité pro náš úspěch."

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního dokumentu, 2018

Pro velkou obsáhlost jednotlivých principů byl vybrán pouze jeden – princip Odbornosti, ve kterém se vyskytuje role KM. Popis principu odbornosti je charakterizován v tabulce 3.

**Tabulka 3: Popis projevu chování: princip "Odbornost"**

<b>Zaměstnanec</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Svou odbornost a své dovednosti rozvíjí</li><li>• <b>Sdílí své zkušenosti a znalosti s ostatními</b></li><li>• Poskytuje a vyhledává zpětnou vazbu</li></ul>
<b>Vedoucí</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Svémi zkušenostmi a znalostmi pomáhá ostatním v odborném i profesním růstu</b></li><li>• Zná silné a slabé stránky týmu, poskytuje zpětnou vazbu motivující k žádoucímu chování</li><li>• Dává příležitosti růstu schopným a motivovaným zaměstnancům</li><li>• <b>Předchází riziku ztráty klíčových znalostí a zkušeností ve svém týmu</b></li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního dokumentu organizace „XY“

#### **4.2.2 Knowledge management v organizaci**

Knowledge management (dále jen KM) je v organizaci souborem činností, jež se zaměřuje na zachycení, identifikaci, zpracování, přenos a sdílení zkušeností. Tyto činnosti jsou pro organizaci klíčové z důvodu dosahování jednotlivých cílů pro jednotlivá firemní oddělení a organizace si je vědoma, že právě udržení klíčových a unikátních znalostí a zkušeností tvoří její konkurenční výhodu.

Hlavní prioritou je snížit možná rizika, která souvisejí s eventuální ztrátou klíčových znalostí a zkušeností, jež jsou pro organizaci velmi důležité, z toho důvodu je KM nástrojem k tomu, aby se v co největší míře eliminovaly možné ztráty. Vzhledem ke skutečnosti, že se nyní klade důraz na hodnotu lidského kapitálu, tak i organizace „XY“ věnuje svou pozornost unikátním znalostem a zkušenostem zaměstnanců, jejich sdílení a přenosu.

Vzhledem ke skutečnosti, že je organizace „XY“ procesně řízenou, je i knowledge management součástí strategického modelu organizace a do integrovaného systému řízení. Z níže uvedeného modelu na obrázku 5 je patrné, jak výkon, nastavení procesů a samotné produkty a služby ovlivňují znalostní rozvoj a získávání nových znalostí.

Obrázek 5: Model strategického knowledge managementu v organizaci „XY“

## MODEL STRATEGICKÉHO KNOWLEDGE MANAGEMENTU V ORGANIZACI „XY“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### 4.2.3 Cíle zavedení Knowledge managementu

Organizace si je vědoma toho, že přenos a sdílení znalostí znalostních pracovníků (organizace znalostní pracovníky nazývá experty) je ohrožena mobilitou a stárnutím zaměstnancům, a že proces sdílení znalostí neprobíhá automaticky, proto z těchto důvodů organizace podniká kroky, které směřují k tomu, aby proces předávání a sdílení fungovalo na každodenní bázi.

Řízení znalostí je činností, kde je vysoce akcentována zvýšená pozornost v jaderných elektrárnách z důvodu zachování bezpečnosti. Dochází ke stárnutí personálu v energetice, kde je zapotřebí tento problém řešit nástupnictvím, jehož podstatou je předávání dlouholetých zkušeností na nově určené pracovníky. Na základě těchto skutečností se organizace „XY“ rozhodla v roce 2008 implementovat program knowledge management. Jako pilotní projekt KM byla implementace v jaderné elektrárně pod názvem „Bezpečně 15TERA“, později byl projekt zaveden i do další elektrárny.

Cíle KM:

- identifikovat riziko ztráty klíčových znalostí a zkušeností
- snížit rizika spojená se ztrátou klíčových znalostí a zkušeností včetně jejich nositelů,
- využívat nástroje k zachycení a přenosu klíčových znalostí a zkušeností
- prohlubovat odbornost
- posilovat bezpečnost
- vytváření firemní kultury, jež podporuje sdílení a výměnu informací mezi pracovníky.
- udržovat klíčové znalosti nositelů významných zkušeností.

#### **4.2.4 Implementace Knowledge managementu**

Jak již bylo zmíněno, KM projekt byl poprvé zahájen v roce 2008 v jaderné elektrárně, posléze i v další elektrárně v roce 2009. Organizace se rozhodla implementovat KM z několika důvodů:

- KM hraje významnou roli při řízení jaderných elektráren a podílí se na omezování rizik jejich provozu.
- Ztráta významných zkušeností je jedním z klíčových rizik provozu jaderné elektrárny, z tohoto důvodu se KM významně podílí na omezování tohoto rizika.
- Konkrétní přínosy KM byly prokázány již u řady zahraničních provozovatelů jaderné elektrárny

Níže je stručně popsána situace, jak probíhala implementace KM v roce 2008.

Elektrárna si vybrala dodavatele, který poskytl představení celého procesu KM vedení elektrárny, jak s KM pracovat, jaké jsou jeho možnosti a výhody. Na základě prezentací, které poskytla poradenská firma si zaměstnanci elektrárny vybrali takové metody, které korespondují s jejich požadavky a možnostmi.

V úvodu bylo nutné informovat v jakém stavu je personál, identifikovat nedostatky, jak uspokojit své požadavky a cíle. Zároveň byl realizován průzkum poradenskou firmou, cílem průzkumu bylo zjistit stav KM v elektrárně a poskytnout údaje pro hodnocení budoucího vývoje. Průzkum byl prováděn formou strukturovaných rozhovorů, které byly podporované elektronickým nástrojem a cílovou skupinou bylo šedesát pět pohovorů

s pracovníky ze všech hlavních odborných znalostí a úrovní řízení. Součástí pohovorů bylo seznámení s projektem a diskuse o významu a přínosech práce se zkušenostmi.

Následně poradenská firma na základě předchozích informací nabídla možnosti a metody, jak KM implementovat, a to na základě toho, jak se zavádění KM odehrávalo v jiných firmách.

Po domluvě se vybraly tři oblasti KM – první metodou je „nástupnictví a zástupnictví“, kdy je nutné vybrat nositele unikátních znalostí, vedle kterého jeho nástupce bude „růst“. Tento proces probíhal tak, že byl realizován průzkum u liniových manažerů, kteří měli nominovat znalostního pracovníka, vybraných jich bylo posléze deset, kteří poté zaškolili své nástupce. Systém sdílení dovednosti funguje za předpokladu, že pracovníci, kteří jsou v takovém procesu zainteresováni, musí být vhodně motivováni, aby byli ochotní své znalosti sdílet.

Druhou oblastí byly záznamy o zkušenostech. Jde o identifikaci kritické zkušenosti a zajistit jejich zachování a sdílení. Tento proces probíhá na bázi zaznamenávání unikátní, či úspěšné činnosti, kde je možné po delším časovém úseku, činnost řešit ve stejné kvalitě jako v minulosti.

Třetí oblastí je vytvoření personální databáze, jež obsahuje znalosti a zkušenosti nositelů unikátní znalosti. Databáze slouží k takovému účelu, kdy je možné vyhledat pracovníka, který řídil určitý projekt či má specifickou zkušenost. Může nastat situace, kdy je zapotřebí nalézt pracovníka, ale již pracuje na jiné pracovní pozici. Z tohoto důvodu je důležité, aby se zaznamenávaly údaje o mobilitě pracovníků, jelikož je snazší pracovníka vyhledat, kontaktovat a konzultovat s ním danou problematiku.

Komplexní databáze obsahuje profily expertů s veškerými informacemi o jejich pracovní pozici, náplni, specifikaci znalostí, odborný potenciál, dále databáze obsahuje metodiky a směrnice. Celková databáze se nachází na firemním intranetu.

Pro shrnutí se implementace KM v organizaci „XY“ stojí na šesti základních prvcích, kterými jsou:

- Organizace – organizace managementu znalostí. Definice rolí, podpora a nastavení rolí.
- Obsah – tvorba záznamů o zkušenostech, struktura znalostí, debriefing<sup>2</sup>.

---

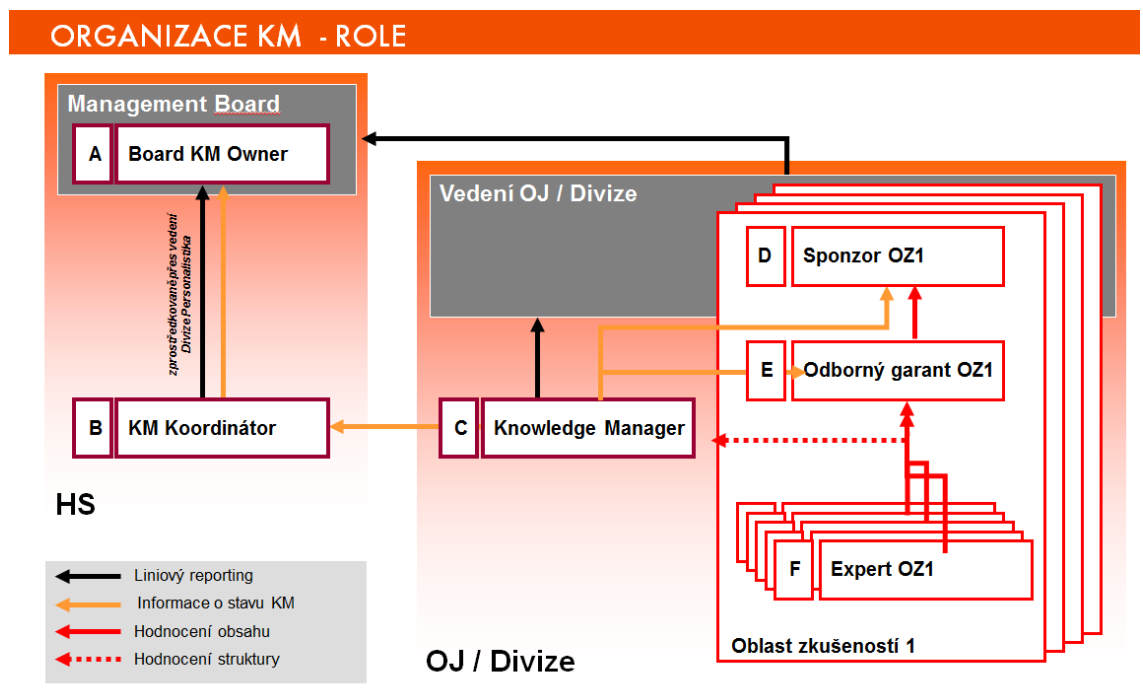
<sup>2</sup> Termín "debriefing" („vyslechnutí hlášení“) označuje konverzační sezení, které se týká sdílení a posuzování informací po určité události, ke které došlo. V závislosti na situaci může debriefing sloužit k různým účelům.

- Infrastruktura – zaznamenávání a sdílení znalostí, IT podpora.
- Kultura a zástupnictví – zde je důležité, aby byla implementována správná kultura spolupráce a podpora zástupnictví. Důležitým kritériem po procesu zařazení zaměstnance do systému zastupitelnosti je míra rizika ztráty jejich zkušeností.
- Dlouhodobost – zabezpečení dlouhodobosti implementace KM do procesů celé organizace, s tím je spojena i motivace zaměstnanců.
- Leadership<sup>3</sup> – zabezpečení podpory KM nejvyšším managementem, komunikace a školení v oblasti KM.

#### 4.2.5 Popis procesních rolí v KM

Organizace celého procesu KM včetně jeho implementace souvisí se stupni řízení celého procesu. Řízení znalostí předpokládá úzkou spolupráci všech rolí, které do procesu vstupují. Níže jsou popsány činnosti u jednotlivých rolí podle míry odpovědnosti, přičemž připouští společnou spolupráci všech účastníků procesu. Obrázek číslo 6 zobrazuje propojení rolí v procesu KM.

**Obrázek 6: Organizace knowledge managementu – role**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

<sup>3</sup> Leadership je styl manažerského vedení, kdy vedoucí pracovník stimuluje svůj tým k splnění úkolů prostřednictvím motivace, nastavení vizi, směrů.



### **Board KM owner**

Board KM owner reprezentuje zájmy managementu znalostí v rámci organizace „XY“, vede strategická jednání, posuzuje půlroční reporty, iniciuje rozvoj KM.

Má pravomoc:

- schvalovat KM koncept,
- v rámci své působnosti rozhodnout o alokaci finančních zdrojů – mimořádných odměn na motivaci zaměstnanců zapojených do procesu KM.

Odpovídá za:

- podporu cílů a dalšího rozvoje KM v rámci organizace „XY“.

### **Ředitel divize/OJ<sup>4</sup>**

Má pravomoc:

- v souladu s konceptem KM rozhodovat o obsahu, implementaci a obsazení rolí KM v rozsahu své divize/OJ.
- v rozsahu své divize/OJ rozhodnout o alokaci finančních zdrojů – osobního ohodnocení a mimořádných odměn v rámci motivace zaměstnanců zapojených do procesu KM.

Odpovídá za:

- dosahování stanovených cílů KM v rozsahu svojí divize/OJ.

### **Vedoucí zaměstnanec**

Má pravomoc:

- navrhnout, schvalovat a vyhodnocovat realizované programy zástupnictví.

Odpovídá za:

---

<sup>4</sup> OJ – organizační jednotka

- kvalitu realizovaných programů zástupnictví,
- vytváření kapacit pro realizaci programů zástupnictví,
- finanční motivaci zaměstnanců zapojených do KM – formou mimořádné odměny v souladu s platnými pravidly,
- nastavení úkolů KM do individuálních cílů pravidelného hodnocení zaměstnanců,
- využití ZoZ<sup>5</sup> podle potřeb útvaru.

### **KM koordinátor**

KM Koordinátor spravuje nástroje KM a vzorové dokumenty, organizuje schůzky, připravuje půlroční zprávu KM pro Board KM Owner, řídí IT podporu, podporuje školení.

Má pravomoc:

- požadovat od knowledge managerů zprávy o stavu KM v příslušných divizích/OJ v rámci vzájemné spolupráce.
- podílet se na přípravě implementace KM v konkrétní divizi/OJ.
- vyžadovat součinnost jiných útvarů za účelem nastavení a realizace procesu.

Odpovídá za:

- tvorbu, aktualizaci a dodržení struktury a jednotného obsahu konceptu KM.
- přípravu reportu výsledků KM.
- tvorbu a aktualizaci řídicí dokumentace.
- zajištění zpřístupnění záznamů o zkušenosti ve spolupráci s knowledge managery.

### **Knowledge manager**

Knowledge manager řídí procesy KM v rámci lokality, motivační plány, vede školení a jiné akce. Dále identifikuje potřebu zpracování konkrétních záznamů o zkušenostech.

Má pravomoc:

- koordinovat všechny činnosti související s KM v rámci divize/OJ.

---

<sup>5</sup> ZoZ – záznam o zkušenostech

- obsahově upravovat odborná školení KM, podílet se na výběru vhodných motivačních nástrojů a na nastavení rozvoje KM rolí a definovat strategii komunikace cílů KM v rozsahu příslušné divize/OJ,
- navrhovat formu zachycení ohrožené/významné zkušenosti.
- posoudit a doporučit témata vhodná ke sdílení formou interních školení.
- vymezit OZ<sup>6</sup> ve spolupráci se sponzory OZ a odbornými guaranty OZ.

Odpovídá za:

- metodické řízení činností KM v rámci divize/OJ,
- udržování a aktualizaci seznamu témat vhodných pro uchování a seznamu expertů – nositelů významných zkušeností včetně evidence rizika odchodu expertů a ztráty jejich zkušeností v rámci divize/OJ,
- plán a harmonogram činností KM na příslušný kalendářní rok,
- evidenci a kontrolu programů zástupnictví,
- návrh vhodných kandidátů pro debriefing, jeho přípravu a dokumentační výstupy,
- vyhodnocování činností KM a poskytnutí zpětné vazby řediteli příslušné divize/OJ a KM koordinátorovi.

## **Sponzor OZ**

Má pravomoc:

- nominovat odborného guaranta OZ,
- vymezit OZ a identifikovat ohrožené/významné zkušenosti a jejich nositele (ve spolupráci s odbornými guaranty OZ),
- vybírat zaměstnance – nositele významných zkušeností do programu zástupnictví, (ve spolupráci s odborným guarantem OZ, knowledge managerem a vedoucím zaměstnancem).

---

<sup>6</sup> OZ – oblast zkušeností

Odpovídá za:

- výběr vhodných motivačních nástrojů a podporu pro odborné garanty OZ a experty OZ,
- stanovení a kontrolu plnění úkolů v rámci svěřené OZ,

### **Odborný garant OZ**

Má pravomoc:

- nominovat a řídit experty v rámci svojí OZ,
- identifikovat ohrožené/významné zkušenosti a stanovit formu jejich zachycení,
- zadávat zpracování ZoZ, profilů expertů a debriefingů ve svěřené oblasti
- navrhovat zaměstnance – nositele významných zkušeností do programu zástupnictví, (ve spolupráci se sponzorem OZ a vedoucím zaměstnancem).

Odpovídá za:

- tvorbu a aktualizaci seznamu významných zkušeností a jejich nositelů v rámci svěřené OZ,
- tvorbu a aktualizaci profilu experta a ZoZ v rámci svěřené OZ v požadované struktuře a kvalitě,
- tvorbu a aktualizaci souhrnného přehledu OZ,
- doporučení k zařazení zaměstnance do programu zástupnictví,

### **Expert OZ**

Je nositelem významné znalosti nebo zkušenosti.

Má pravomoc:

- identifikovat další nositele významných znalostí a zkušeností,
- spolupracovat na aktivitách souvisejících s OZ,

- požadovat časové zdroje pro realizaci programu zástupnictví,
- předkládat knowledge managerovi k dalšímu projednání návrhy na realizaci rozvojových programů v rámci uplatnění motivačního programu.

Odpovídá za:

- poskytování svých zkušeností a expertízy prostřednictvím příspěvků v písemné formě (ZoZ), dílčích částí souhrnu zkušeností apod.,
- poskytování dodatečných vstupů zkušeností / znalostí z jiných zdrojů (publikace, pracovní materiály, dokumentace, poznámky apod.),
- spolupráci na aktualizaci seznamu významných zkušeností,
- doplňování a aktualizaci vlastního profilu experta.

#### **4.2.6 Popis procesu**

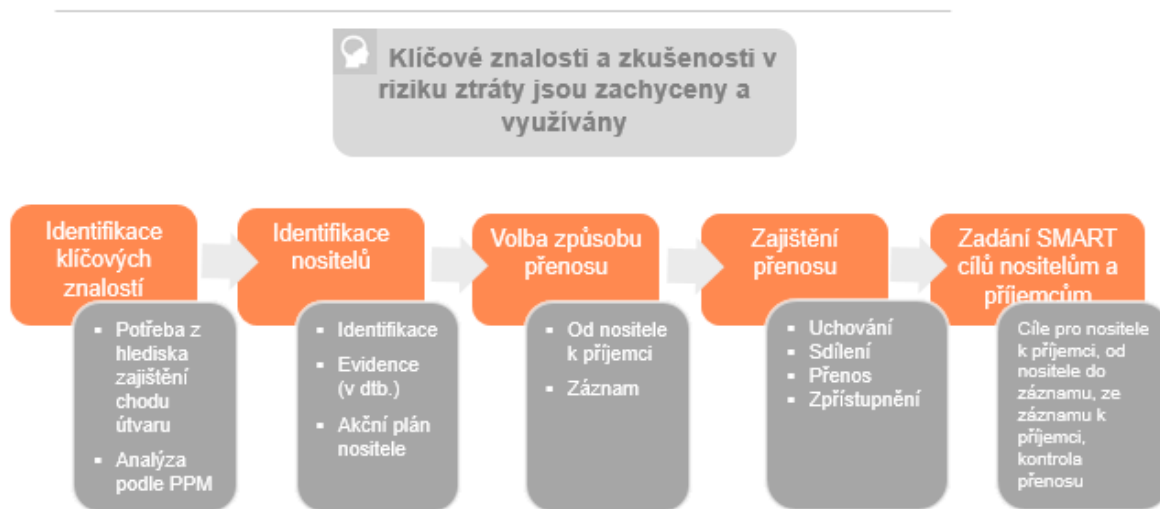
Procesní model v organizaci „XY“ lze v jednotlivých krocích jednoduše definovat níže uvedeným schématem, který se ukázal jako nejvíce efektivní a nejlépe vyhovoval potřebám organizace. Jednotlivé činnosti na sebe vzájemně navazují a odpovídají jednotlivým fázím životního cyklu znalosti a zkušenosti.

Fáze životního cyklu znalosti a zkušenosti:

- 1) Získávání
- 2) Identifikace
- 3) Zachycení
- 4) Zpracování
- 5) Sdílení
- 6) Využití

Obrázek 7: KM model v organizaci "XY"

## NOVÝ KM MODEL - ČINNOSTI



*PPM je popis pracovního místa, dtb je databáze*

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního dokumentu, 2018

### Identifikace klíčových znalostí a zkušeností

Činnosti:

- Identifikace znalosti nebo zkušenosti, která je z hlediska efektivního zajištění chodu útvaru potřebná,
- Analýza existence / absence klíčových znalostí a zkušeností ve zpracovaných popisech pracovních míst.

Výstup:

- Seznam klíčových znalostí a zkušeností v databázi SharePoint,
- Doplněný popis pracovního místa.

### Identifikace nositelů klíčových znalostí a zkušeností

Činnosti:

- Přiřazení nositelů ke klíčovým znalostem a zkušenostem uvedeným v seznamu (srovnávací / rozdílová analýza),

- Vyplnění formuláře v SharePoint pro zařazení nositele klíčové znalosti a zkušenosti do sdílené databáze s uvedením, jakým nástrojem a v jakém termínu bude znalost / zkušenost předána (akční plán)
- Evidence identifikovaných nositelů klíčových znalostí a zkušeností ve sdíleném prostředí (databáze),

Výstup:

- Vyplněný formulář (akční plán) pro nositele klíčových znalostí a zkušeností.
- Evidence nositelů klíčových znalostí a zkušeností,

### **Identifikace rizik ztráty klíčových znalostí a zkušeností**

Činnosti:

- Identifikace rizik ztráty klíčových znalostí a zkušeností,
- Identifikace rizik ztráty nositelů klíčových znalostí a zkušeností,
- Prioritizace identifikovaných rizik na základě míry rizika ztráty,
- Rizika se identifikují podle míry významu případné ztráty. Zvažují se následující parametry:

Pravděpodobnost, že nositel klíčové znalosti a zkušenosti bude muset být nahrazen v horizontu jednoho až tří let (posuzováno individuálně vedoucím)

Dostupnost náhrady zaměstnance na trhu práce

Míra kritičnosti dané znalosti a zkušeností

Hodnota rizika:

1 = nízké (znalost je identifikována a zachycena)

2 = spíše menší (znalost je identifikována, existuje malé riziko ztráty)

3 = průměrné (znalost je identifikována jako klíčová, je částečně zachycena)

4 = spíše vyšší (znalost je identifikována jako klíčová a kritická, existuje riziko ztráty, např. odchod do důchodu do 2 let)

5 = vysoké (znalost je identifikována jako klíčová a kritická, není zachycena, existuje vysoké riziko ztráty a problematická dostupnost náhrady)

Výstup:

- Evidence nositelů klíčových znalostí a zkušeností s identifikovanou mírou rizika ztráty ve sdíleném prostředí.

### **Stanovení způsobu přenosu klíčových znalostí a zkušeností**

Činnosti:

- Rozhodnutí o způsobu přenosu.
- Přenos klíčových znalostí a zkušeností od nositele k příjemci s využitím vhodných nástrojů
- Přenos formou záznamu s využitím vhodných nástrojů

Výstup:

Stanovené nástroje k přenosu klíčových znalostí a zkušeností.

### **Zajištění přenosu nebo zpřístupnění klíčových znalostí a zkušeností**

Činnosti:

- Zajištění uchování klíčových znalostí a zkušeností prostřednictvím stanoveného nástroje,
- Zajištění sdílení klíčových znalostí a zkušeností ohrožených ztrátou,
- Zajištění přenosu klíčových znalostí a zkušeností ohrožených ztrátou,
- Aktualizace zpřístupněných záznamů.

Výstup:

Uchovaná, sdílená nebo přenesená klíčová znalost a zkušenost.

### **Zadání cílů nositelům a příjemcům klíčových znalostí a zkušeností**

Činnosti:

Stanovení cílů pro přenos klíčových znalostí a zkušeností (např. v rámci ročního hodnocení zaměstnanců)

- od nositele k příjemci,
- od nositele do záznamu,
- ze záznamu k příjemci,
- samostudium,
- monitoring a kontrola přenosu.

Výstup:

Splněné cíle.



#### 4.2.7 Popis KM nástrojů

- Aplikace SharePoint<sup>7</sup> pro identifikaci znalosti a pro identifikaci experta
- Aplikace SharePoint pro měření rizika ztráty
- Znalostní portál (databáze s možností vyhledávání odborných témat, záznamů o zkušenosti a expertů)
- Záznam o zkušenosti (strukturovaný, písemný záznam sdílený v KM databázi)
- Debriefing (strukturovaný rozhovor mezi expertem a odborně relevantními kolegy. Používá se pro rozsáhlejší znalosti / zkušenosti)
- Program nástupnictví pro všechny řídicí úrovně. V programu se nástupci připravují na převzetí odpovědností včetně výměny znalostí a zkušeností se svým předchůdcem
- Zdvojení znalostí (formalizovaný přenos významné znalosti a zkušenosti mezi expertem a kolegou. Je časově ohraničen)
- Souběh (zřízení dočasného pracovního místa (zdvojení funkce) v souladu s ročním rozpočtem osobních nákladů za účelem přenosu znalostí a zkušeností.)
- Workshopy, Konference

Níže uvedený formulář na obrázku 7 ukazuje postup při identifikaci klíčové znalosti a zkušenosti se stanovením míry rizika ztráty na škále 1-5 a určením nástroje pro zachycení nebo sdílení.

---

<sup>7</sup> **SharePoint** je platforma pro webové aplikace. Tato platforma v sobě spojuje různé funkce, které jsou tradičně oddělené aplikace: intranet, extranet, správa obsahu, správa dokumentů, osobní cloud, firemní sociální síť, firemní vyhledávání.

**Obrázek 8: Aplikace SharePoint pro identifikaci znalosti a pro identifikaci experta**

Expertní znalost / zkušenost

Expertní znalost / zkušenost

Řídicí znalost \*

Vyberte zaměstnance...

Období zkušenosti \*

Živoře z nabídky

Podoblast zkušenosti \*

Referenční projekty

Expertní znalost \*

Způsob přenosu znalosti

Záznam o zkušenosti  Profesní setkání, školení

Debriefing  Souběh

Program zástupnictví  Ostatní (workshopy, řídicí dokumentace, stáže)

Termín splnění \*

Riziko ztráty znalosti

1 - nízké

Uložit

Odejít

Zdroj: Vlastní zpracování dle intranetu organizace „XY“, 2018

### 4.3 Vyhodnocení provedeného výzkumu

Po první informační schůzce s manažerkou, která je součástí týmu KM v organizaci „XY“ následovala volba typu výzkumu. V potaz přicházely v úvahu dvě možnosti výzkumu: kvalitativní a kvantitativní výzkum. Po konzultaci s manažerkou se nabídla možnost kvalitativního výzkumu, která vyplynula z povahy daného tématu. Účelem této metody je pochopit podstatu řešené problematiky, identifikovat silné a slabé stránky procesu KM, zachytit vnímání řízení znalostí v organizaci „XY“. Proto tyto účely byly zvolené dva typy techniky sběru dat: obsahová analýza firemních dokumentů, která proběhla v předešlé kapitole a technika polostandardizovaných rozhovorů s experty, zaměstnanci a s manažerkou týmu KM. Celkem se kvalitativního výzkumu zúčastnilo sedm respondentů, byly jim pokládány otevřené otázky a v průběhu rozhovorů byly použity doplňující otázky s účelem specifikovat odpovědi respondentů. Všechny rozhovory byly realizované ve firemní kavárně, aby atmosféra mezi moderátorem rozhovoru a respondentem byla uvolněná.

**Tabulka 4 : Charakteristika vzorku dotazovaných**

Dotazovaný	Věk	Kategorie zaměstnanců	Pracovní pozice	Doba zaměstnání v organizaci "XY"	Vzdělání
1	58	expert	technolog reaktorové fyziky	17	VUT Brno
2	48	expert	specialista projektové podpory řízení	19	ČVUT Praha
3	56	expert	vedoucí útvaru chemické režimy	11	TUL Liberec
4	26	řadový zaměstnanec	právník junior	2	PF UK Praha
5	38	řadový zaměstnanec	specialista audit	8	VŠE Praha
6	29	řadový zaměstnanec	site manager údržby a provozu OZE	4	VUT Brno
7	54	KM manažer	expert lidských zdrojů	10	UJAK Praha

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Respondenti byli rozdělení do třech kategorií: expert, řadový zaměstnanec, KM manažer.

Kategorie expert reprezentuje nositele klíčových znalostí pro společnost, všichni tři respondenti pracují v oboru jaderné energetiky, v oblasti projektového řízení, reaktorové fyziky a radiační ochrany.

Kategorie řadový zaměstnanec reprezentuje širší skupinu pracovníků v organizaci „XY“ z různých oborů a útvarů. Byli vybráni z důvodu porovnání jejich KM potřeb příčně společností.

Kategorie KM manažer reprezentuje postoje a názory pracovníka nominovaného do role koordinovat a metodicky řídit KM v celé společnosti. Je odpovědný za implementaci, metodickou podporu, zlepšování procesu a získávání zpětné vazby z útvarů, kde je KM procesně implementován.

Cílem práce je snaha o popis vnímání KM v organizaci a identifikace konkrétních problematických oblastí včetně návrhu možného způsobu, jak nedostatky napravit. Proto byl jako způsob šetření zvolen rozhovor se třemi kategoriemi zaměstnanců z hlediska jejich zapojení do KM, zjištění zpětné vazby k možnostem jeho využití a upozornění na prostor pro zlepšení. Celkovou strukturu rozhovoru s výzkumnými otázkami lze vidět v příloze 1.

## 1. Význam knowledge managementu

Respondenti byli dotazováni, co pro ně KM znamená a jak by jej definovali. Všech sedm respondentů se shodlo, že se jedná o způsob, jak zachytit a sdílet klíčové znalosti a zkušenosti potřebné k výkonu jejich odborné práce. Manažerka KM dodala, že celý proces KM je vhodně nastaven a podpořen od nejvyššího vedení.

**Respondent 1:** „KM je předávání klíčových a výjimečných znalostí a dovedností. Řekl bych, že se jedná o nástroj, který umožňuje efektivní propojení expertních znalostí/zkušeností, jež jsou pro podnik důležité. Dle mého názoru jde o uvědomění si, že vědomosti a znalosti jsou forma nehmotného majetku či bohatství, které je zapotřebí rozvíjet a sdílet dál, aby nedošlo k úpadku a znehodnocení. Hlavním cílem KM by mělo být kolektivní sdílení vědomostí napříč týmem či danou společností“.

**Respondent 4:** V KM jde o přenos znalostí, které nejsou dosažitelné ve školství ani v řídicích a provozních dokumentech, na další generaci a kolegy. Systém KM v organizaci „XY“ je systematické zachycování významných zkušeností a sjednocení dílčích řešení do jednoho celku a posléze dochází k transferu těchto znalostí a zkušeností na dalšího pracovníka. Cílem KM je zvýšení pravděpodobnosti úspěchu v konkurenčním prostředí.“

**Respondent 7:** „KM je integrovaný, systematický přístup k identifikaci, sdílení, vyhledávání, znalostí a zkušeností. V organizaci, ve které pracuji, považuji roli KM za důležitou z důvodu, aby klíčové znalosti a zkušenosti byly zaznamenávány a byly k dispozici dalším pracovníkům. Součástí KM je identifikace rizika jejich ztráty a zároveň stanovení efektivního způsobu zachycení či předání znalostí, aby se jejich ztráta eliminovala. Myslím si, že za těch deset let, kdy byl projekt KM spuštěn v naší společnosti, si vedeme velmi dobře, jelikož máme dobře nastavený celý proces, máme podporu od nejvyššího vedení a daří se nám rozšiřovat interní databázi znalostí“.

## **2. Rozšiřování znalostí**

Dotazovaným byla položena otázka, jakým způsobem si rozšiřují své znalosti pro svou odbornou potřebu. Cílem bylo ověřit, zda pracovníci své znalosti rozšiřují a jakým způsobem. Výsledkem je skutečnost, že všichni respondenti své znalosti rozšiřují kontinuálně. Všech sedm respondentů potvrdilo, že své znalosti rozšiřují, dalo by se říct, že pravidelně. Respondenti uvedli různé způsoby, jak rozšiřují své znalosti, buď formou studia odborných článků či odborných studií, dále samostudiem dané problematiky, absolvování různých školení, workshopů či konferencí.

**Respondent 2:** *„Primárně se snažím věnovat odborným článkům, které se týkají odvětví, ve kterém působím, dále sleduji aktuální dění na firemním intranetu a účastním se jednou za čas školení a workshopů, které se týkají energetiky. Považuji za rozšiřování znalostí také diskutování na dané téma se svými kolegy, kteří působí ve stejném oboru jako já.“*

**Respondent 4:** *„Vzhledem k tomu, že momentálně působím v poměrně specializovaném oboru jako poradce, považuji za nevyhnutelné pro řádný výkon mého povolání právě neustálé studium, buď samostudiem v rámci rešerší, čtení komentářů atd., ale i prostřednictvím školení, které firma poskytuje v rámci vzdělávání, dále prostřednictvím přednášek, brainstormingu v rámci oddělení. Spolupracuji se svým seniornějším kolegou, který mi také rozšiřuje své znalosti. Oceňuji, že kdykoliv potřebuji konzultaci, vysvětlení či radu, je mi k dispozici.“*

**Respondent 5:** *„Své znalosti rozšiřuji dle svého zaměření. Absolvuji školení, semináře, dále využívám rady a konzultaci na dané téma od zkušenějších kolegů a samostudiem“.*

### **3. Forma předávání znalostí**

Respondenti odpovídali na otázku, jakou formu předávání znalostí považují za nejefektivnější. Opět se lišily odpovědi jednotlivých respondentů, jelikož každému vyhovuje jiný způsob. Někteří zaměstnanci preferují spíše papírovou podobu nebo předání znalostí ve formě školení, mentoringu, workshopu či debatování s kolegy v dané oblasti. Dva ze tří expertů se shodli na tom, že účinným nástrojem je znalostní firemní databáze, která obsahuje záznamy o zkušenostech. Další shoda odpovědí expertů se týkala formálního setkání. Při rozhovoru uvedli, že považují formální setkání za dobrou příležitost k tomu, aby se znali mezi sebou a mohli si společně předávat znalosti. Posléze jim byla položena doplňující otázka, zda organizace „XY“ taková setkání pořádá a z odpovědí expertů vyplynula nedostatečná organizace takových setkání.

**Respondent 1:** *„Pro mě osobně nejlepším způsobem je databáze znalostí, studium dokumentů a konzultace s pracovníky v oboru. Rád si sám nastuduji danou oblast, udělám si na to svůj obrázek a pátrám dál. Vnímám menší nedostatek v tom, že spolupracuji s kolegy z jiných lokalit, ale bohužel jsme se nikdy pořádně neviděli, známe se jen přes*

*emaily či skype, myslím si, že by bylo žádoucí, aby se jednou za čas konalo nějaké setkání, abychom se navzájem poznali. Bohužel firma nic takového neorganizuje“.*

**Respondent 3:** *„Těžko říct, každému vyhovuje jiný způsob předávání. Někomu stačí dokument v papírové podobě nebo naopak potřebuje názornou ukázkou, tím mám na mysli třeba prezentaci. Za sebe mohu tvrdit, že u mě je to kombinace školení a databáze znalostí, kterou považuji za důležitý nástroj pro mou práci. Myslím si, že i profesní setkání či workshop se specializovanými odborníky je dobrý nástroj pro předávání znalostí, ale chybí systémová a koordinovaná nabídka profesních setkání ze strany organizace“.*

**Respondent 5:** *„Záleží na druhu činnosti/znalosti. Někdy postačí papírová podoba ve formě zápisu nebo záznamu, jindy je třeba absolvovat školení, ale úplně nejlepší považují mentoring a osobní předání agendy, kdy tedy záleží na obtížnosti práce“.*

**Respondent 6:** *„Záleží na povaze dané problematiky. Pokud se jedná o technické věci, více efektivnější považují hard data, tedy textové nebo excelovské dokumenty či znalostní databáze. Naopak na soft věci (tím mám na mysli měkké dovednosti v oblasti umění prezentovat atp.) považují efektivnější školení či prezentaci“.*

#### **4. Spokojenost s portálem KM**

Cílem dotazování respondentů bylo zjistit, zda jsou spokojeni s portálem KM, s jeho vizuálním provedením, vyhledáváním informací, s uživatelskou přívětivostí. Portál obsahuje databázi znalostí, profily expertů, záznamy o zkušenostech, průběh záznamu, řídicí dokumentace a směrnice. Experti uvedli, že jsou s funkčností nespokojeni, jelikož není intuitivní, vyhledávání je pouze za pomoci klíčových slov, uživatelská přívětivost a orientace je průměrná. Zpětná vazba byla žádoucí i ze strany řadových zaměstnanců, ačkoliv s portálem tolik nepracují. Během rozhovoru byl portál KM zaměstnancům představen na pracovním počítači. Otázka byla cílena na jejich první dojem, jak se orientují v portále atd.

**Respondent 2:** „*Jak jsem již uvedl před tím, databázi využívám kvůli pracovním záležitostem poměrně často. S obsahem jsem spokojený, akorát na mě celkový dojem působí trochu neorganizovaně a neintuitivně. Hlavní výtku vidím v tom, že vyhledávání je pouze za pomoci klíčových slov, z mého pohledu by bylo komfortnější fulltextové vyhledávání*“.

**Respondent 3:** „*Jsem převážně spokojený, avšak pociťuji nedostatky. Lepší by bylo vytvořit databázi například podle technologie/činností, ne podle odborností (např. sekundární okruh / investiční akce) a značně zjednodušit vkládání. Wordovskou zprávu o záznamu zkušeností napíše méně lidí. Zkusil bych doplnit portál formulářem třeba i s tagy (#údržba, #sekundár, #čerpadlo)*“.

**Respondent 5:** „*Upřímně řečeno, tak s portálem do styku tolik nepřicházím. Na první dojem na mě působí celkem dobře, jsou zde uvedené důležité informace, co KM je, účel KM, databáze expertů na mě rovněž působí dobře, akorát mi nevyhovuje celkový vzhled*“.

## **5. Motivace ke sdílení znalostí/zkušeností**

Respondentům byla položena otázka: „*Co Vás motivuje ke sdílení znalostí či zkušeností?*“

Cílem této otázky byla identifikace hlavních motivátorů respondentů ke sdílení znalostí a identifikace možných bariér ve sdílení znalostí, kterými mohou být: nedostatek času sdílet znalosti a zkušenosti, strach z ohrožení a ztráty pracovní pozice, neuvědomování si hodnoty, kterou sdílení znalostí přináší ze strany nadřízených, nedostatečná podpora vedení ve sdílení znalostí a zkušeností, soutěživost v pracovním prostředí (Riege, 2005).

V organizaci je dobře nastavená kultura sdílení znalostí a zkušeností, nicméně ne všichni manažeři vnímají přenos a sdílení jako prioritu. V důsledku toho v tomto smyslu nemotivují vlastní podřízené. Prostor pro zlepšení vnímají vytváření lepších podmínek pro morální ohodnocení v oblasti přenosu znalostí.

**Respondent 1:** „*Na počátku implementace jsme v útvaru spolu s ostatními kolegy pociťovali nedůvěru ve využití nasdílených znalostí a zkušeností zejména těch, které byly spojeny s provozem a nebylo jasné, zda, jak a kdo je bude využívat. Navíc v jaderné energetice existuje značné množství provozních deníků, dokumentace a řídicích*

dokumentů, které již jistou formou „zachycení“ jsou, obávali jsme se duplicit a zbytečné práce. Jasněji bylo v okamžiku vysvětlení, že do KM zařadíme pouze ty znalosti a zkušenosti, které jsou klíčové a svým způsobem unikátní. Motivačním prvkem byla společná týmová práce v oblasti KM a tím narůstající snaha být tím nejlepším přispěvovatelem. Ti nejpilnější byli odměněni certifikátem”.

**Respondent 4:** „Mám vnitřní motivaci přispívat a sdílet nejen pozitivními zkušenostmi, ale i negativními. Oceňuji, že je ve firmě zavedena kultura „no blame“, která umožňuje sdílet i to, co se nepovedlo, aniž by byl uplatněn postih. Navíc je ve světě rozšířené sdílení tzv. „lessons learned“, jejichž využití přispívá k tomu, aby se chyby neopakovaly. Hlavní motivací je pro mě také vědět proč. Například pokud vytvářím nějaký projekt či cokoli jiného, musím vědět validní důvod proč. Pokud by měl být projekt jen prací do „do šuplíku“, určitě bude má motivace nižší. Co bych vytknul některým vedoucím, tak je skutečnost, že někdy nepodporují systematické řízení znalostí, vytváří se tak systém izolovaných řešení (tzv. ad hoc). V praxi to znamená, že se problém přenosu znalosti a zkušeností řeší až v případě vysokého rizika ztráty.

**Respondent 5:** „Nejsem autorem Záznamů o zkušenosti, nicméně jsem v několika případech odpovídal za přenos svého know-how na nové kolegy a jak v jejich adaptační době a ve fázi zácviku, ale i ve formě odborných seminářů, kde jsme sdíleli aktuální technická řešení příčně mezi útvary. Tento způsob přenosu je velmi efektivní a pokud je spojen s morálním uznáním experta mezi ostatními zaměstnanci, jde o jeden z nejvíce motivujících prvků pro sdílení znalostí a zkušeností, nicméně faktor uznání před tzv. „nastoupenou jednotkou“ chybí“. Bariéry ve sdílení znalostí z mé strany nepocítuji, rád ostatním pomůžu a svým způsobem jsem tím i vnitřně motivovaný, že mohu být užitečný a poradit kolegům“.



## 6. Přínosy a aktuální problémy KM

Respondentovi byly položeny otázky v čem vidí hlavní přínosy KM v organizaci „XY“ a jaké problémy aktuálně řeší v procesu KM.

**Respondent 7:** *„Jednoznačnou přidanou hodnotou implementace konceptu řízení znalostí a zkušeností je vytvoření kultury sdílení příčně po celé organizaci. Kultura sdílení posiluje princip spolupráce, což je jedna z firemních hodnot, podle které jsou zaměstnanci individuálně hodnoceni. Spolupracující zaměstnanci tak společně naplňují firemní cíle, mise a vize. Hlavním smyslem a současně i přínosem KM je mít „správnou znalost na správném místě“. Zejména v oblasti jaderné bezpečnosti klademe opravdu vysoké nároky na naplnění tohoto principu, a to je také důvod, proč KM vnímáme jako proces a snažíme se o jeho implementaci do celého systému řízení organizace. Je pravdou, že za heslem „mít správnou znalost na správném místě ve správný čas“ stojí obrovské množství systematické práce, která ve své podstatě nikdy nekončí. Problémy, které ještě musíme vyřešit mají praktický i lidský rozměr. Čeká nás spousta práce na vylepšování IT podpory pro KM, tvorbě uživatelsky atraktivního portálu, která bude integrovat know-how celé společnosti. Nadále se zabýváme problémem motivace zaměstnanců zapojit se do KM nejen jako experti, kteří sdílejí své znalosti a zkušenosti, ale i jako uživatelé, které musíme motivovat, aby odpovědi na hledané otázky hledali ve sdíleném KM prostředí.“*

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

V této kapitole jsou popsána navrhovaná opatření, jak eliminovat či odstranit nedostatky, které vyplynuly z odpovědí respondentů v předchozí kapitole. Níže jsou shrnuté tři hlavní aspekty, které způsobují nespokojenost mezi dotazovanými respondenty.

- 1.) Nedostatečná organizace profesního setkání expertů
- 2.) Uživatelská nespokojenost KM portálu
- 3.) Motivace sdílet své znalosti by měla být více podporována vedením

V souladu s identifikovanými nedostatky jsou dále popsána navrhovaná opatření.

### **5.1.1 Organizace profesního setkání**

Na základě odpovědí respondentů, především expertů, byl identifikován nedostatek ve formě neorganizovaných setkání nositelů znalostí. Hlavní problém shledávají ve skutečnosti, že nositelé znalostí se mezi sebou neznají fyzicky. Daný problém je způsoben tím, že experti pracují na různých lokalitách po republice a znají se jen prostřednictvím emailů, intranetu a telefonických rozhovorů. Respondenti považují určitý druh setkání za důležitý pro lepší komunikaci, příležitost sdílet mezi sebou znalosti a zkušenosti. V teoretické části je popsána role komunit v organizaci. Vytváření komunit znamená propojení lidí s podobnými zájmy nebo zkušenostmi, kteří vzájemně sdílejí své know-how. Může se jednat o individuální zvýšení kvalifikace, aby mohli zaměstnanci lépe a efektivněji vykonávat svou práci nebo se může jednat o to, aby všichni zúčastnění dosáhli s ostatními společných cílů (Collison, a další, 2005). Komunity mohou být formální a neformální.

Pro zajištění satisfakce zmíněných potřeb, vyplývajíc z odpovědí respondentů, bude vytvořen návrh na profesní setkání expertů, které spojuje formální i neformální způsob vytváření komunit.

Profesní setkání je organizováno útvarem HR organizace „XY“. Tým HR oslovil jednotlivé experty z různých lokalit s nabídkou, zda by se zúčastnili profesního setkání. Výsledky šetření lze vidět na grafu 1. Ze šedesáti jedna dotazovaných potvrdilo účast 49 pracovníků (82%) a neúčast 12 pracovníků (18%). Po konzultaci s manažery jednotlivých lokalit a pracovníky z oddělení HR bylo vybrané místo konání setkání, a to v hotelu ve Všetvicích, které se nachází kousek od Prahy. Setkání se bude realizovat 11.-12.9.2018.

**Graf 1: Zájem o profesní setkání**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V tabulce 5 jsou rozepsané náklady za uspořádání akce. Kalkulace zahrnuje veškeré náklady za oba dny a celková výše je 102 750 Kč.

**Tabulka 5 - Náklady na realizaci profesního setkání**

Datum	čas	položka	cena položka	počet	cena celkem	
11.9.2018	9:00	<b>Příjezd, ubytování</b>				
		vícelůžkové pokoje	800 Kč	48	38 400 Kč	
		jednolůžkové pokoje	1 200 Kč	1	1 200 Kč	
		konferenční sál (kapacita 100osob, včetně vybavení)	7 260 Kč	1	7 260 Kč	
		Salonek (15 osob včetně vybavení)	3 630 Kč			
	10:30	<b>Coffee break</b>				
		káva, čaj, voda		49	3 920 Kč	
		koláče, croissanty, šátečky		49	1 325 Kč	
	12:30	<b>Oběd</b>				
		polévka	35 Kč	49	1 715 Kč	
hlavní chod		125 Kč	49	6 125 Kč		
14:30	<b>Coffee break</b>					
	Chlebíčky		49	1 650 Kč		
18:00	<b>Večeře formou bufetu</b>		355 Kč	49	17 395 Kč	
		Pronájem hudební aparatury	2 000 Kč	1	2 000 Kč	
12.9.2018	08:00-9:30	<b>snídaně v ceně ubytování</b>				
		do 10:00	uvolnění pokojů			
			Konferenční sál (100os)	7 260 Kč	0,5	3 630 Kč
	10:30	Coffee break - káva, čaj, voda	80 Kč	49	3 920 Kč	
	12:30	<b>Oběd</b>				
		polévka	35 Kč	49	1 715 Kč	
		hlavní chod	175 Kč	49	8 575 Kč	
	15:30	Ukončení akce				
		<b>Cena včetně DPH</b>				<b>102 750 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Cílem odborných školení má být výměna a získávání nových znalostí a zkušeností příčně mezi útvary, prohlubování odbornosti účastníků a posilování bezpečnosti (zvláště v případě sdílení jaderných témat).

Samotný obsah profesního setkání musí být předem pečlivě připraven, musí splňovat parametry sdílení konkrétní odborné oblasti příčně mezi útvary / organizačními jednotkami.

Je důležité pozvat odborně relevantní experty, kteří v rámci moderované diskuze budou předávat své know-how buď formou prezentací nebo v rámci panelové diskuze, kdy budou dotazováni přímo z publika. Mezi účastníky by neměli chybět odborníci a specialisté za danou oblast spolu s vedoucími zaměstnanci, zástupci útvaru HR a knowledge manažeři.

Výstupem z profesního setkání může být zápis schválený účastníky a uložený v příslušném sdíleném prostředí a na stránkách Znalostního portálu, následně prezentace dle potřeby na poradách jednotlivých útvarů. Doporučená medializace včetně fotek na stránkách firemního intranetu, nového Znalostního portálu a firemního časopisu.

### **5.1.2 Zlepšení KM portálu**

Respondenti uvedli ve svých odpovědích, že jsou s funkčností nespokojeni, jelikož není intuitivní, vyhledávání je pouze za pomoci klíčových slov, uživatelská přívětivost a orientace je průměrná. Vzhledem k tomu, že KM portál je primárně určen k vyhledávání znalostí, nositelů znalostí, obsahuje databázi znalostí a má být uživatelsky přívětivý pro všechny zaměstnance v organizaci, je zapotřebí realizovat redesign portálu.

Na základě těchto poznatků je doporučeno organizaci provést dotazníkové šetření, které bude adresováno určitým útvarům. Dotazníkové šetření by mělo identifikovat nedostatky, které sdílí většina uživatelů a pracovat s výstupy, které vyplynou ze šetření. Redesign si bude organizace vytvářet sama, tudíž nebude zapotřebí spolupráce s externí poradenskou firmou. Na zdokonalení portálu se bude primárně účastnit útvar marketingu a útvar HR ve spolupráci s IT oddělením. Časový horizont redesignu se odhaduje na jeden rok.

Návrh na zlepšení se týká tedy uživatelské přívětivosti, vyhledávání prostřednictvím full textového pole, dále je nutné upravit vizuální prostředí, propojit KM portál s dalšími informačně technickými portály v organizaci, zavést společné chaty pro okamžitou výměnu znalostí a informací, vytvořit odborné skupiny (Communities of

practice) a virtuální sdílení nejen formou „Otázka/Odpověď“, ale knihoven a videí (video instruktaží, manuálů apod.).

### 5.1.3 Zvýšení motivace ze strany vedoucích

Zvýšení motivace zaměstnanců sdílet a využívat předané znalosti a zkušenosti je z celého procesu řízení znalostí nejméně jednoduché. Hlavním faktorem, který ovlivňuje úspěšnost nadřízených v motivování podřízených je schopnost nalézt správné motivační nástroje podle individuálních potřeb, které mohou být u každého zaměstnance nebo experta odlišné.

V rámci zvýšení motivace ze strany vedoucích směrem k podřízeným lze doporučit rychlou, neformální analýzu, která by pomohla vytipovat účinné motivátory ve svěřeném týmu. Na základě prioritizace těch nejvíce převládajících prvků lze následně stanovit, které a v jaké míře budou využity.

Doporučené motivátory k možnému využití ve organizaci „XY“:

#### 1. Propojení ročního hodnocení s principem sdílení

Ve společnosti „XY“ je 20 % roční mzdy provázáno s výkonem, plněním cílů a naplňováním firemních principů. V kapitolách výše již bylo zmíněno, že řízení znalostí a zkušeností, resp. jejich sdílení a předávání je součástí firemních hodnot. Pokud by se hodnota sdílení provázala s výsledky ročního hodnocení, vysoce by se zvýšila účinnost tohoto motivačního nástroje.

#### 2. V organizaci „XY“ pracuje řada vysoce expertních zaměstnanců stojících před generační obměnou. U této cílové skupiny by bylo vhodné využít k motivaci nástroje jako např. veřejné uznání, medailonky na intranetu, pochvala na poradách ředitelů, rozhovor ve firemním časopise.

#### 3. Dalším doporučeným motivačním prvkem, který je uplatnitelný příčně po celé společnosti, může být v rámci řízeného přístupu ke znalostem a zkušenostem jejich zvyšování. A to buď rozvojem formou účasti na školeních, nebo vysíláním expertů na tuzemské a zahraniční konference, semináře a workshopy. Tímto způsobem se recipročně zajišťuje i určitá návratnost know-how ve formě prezentací, videí a

dokumentů, které jsou následně sdíleny buď na portále nebo v rámci profesních komunit.

4. Osvědčeným a populárním prvkem podporujícím sdílení mohou být různé soutěže. Soutěž o nejlepší Záznam o zkušenosti může znásobit počet podobných příspěvků ve znalostní databázi. Vhodně zvolená kritéria pro měření kvality nejlepšího záznamu jsou zásadní pro hladký a férový průběh soutěže stejně jako hlavní výhra.

Příklady pro klasifikaci nejlepšího záznamu:

- hodnota pro budoucnost (využitelnost),
- výstižnost a srozumitelnost,
- odborná úroveň,
- unikátnost,
- formální stránka.

## 6 Závěr

Po úvodním seznámení s tématem znalostního managementu bylo cílem diplomové práce zhodnotit současný stav řízení znalostí v organizaci „XY“ a případně navrhnout nová vylepšení, která by eliminovala identifikované nedostatky.

V úvodní části vlastního zkoumání byla charakterizována organizace „XY“ a předmět její činnosti. Posléze proběhla deskripce současného stavu znalostního managementu v organizaci, kde je popsán důvod, proč se organizace rozhodla implementovat znalostní management do svého systému řízení a následně je popsán jeho proces. Dalším krokem byla realizace rozhovorů s pracovníky, kteří ve vybrané organizaci pracují již několik let. Soubor respondentů byl vybrán záměrně tak, aby měli potřebné vědomosti a zkušenosti s problematikou řízení znalostí.

Z provedených rozhovorů vplynuly určité nedostatky, kterými jsou: Nedostatečná organizace profesního setkání expertů (nositelů znalostí), uživatelská nespokojenost se znalostním portálem v organizaci a nedostatečná podpora vedoucích pracovníků motivovat své podřízené ke sdílení znalostí a zkušeností

Pokud chce organizace akcentovat důraz na uchování a sdílení znalostí, dále rozvíjet znalostí svých pracovníků, zvyšovat hodnoty jejich intelektuálního kapitálu a paralelně s tím pracovníky motivovat, je zapotřebí, aby výše uvedené nedostatky byly eliminovány, jelikož znalosti pracovníků tvoří konkurenční výhodu organizace. Z těchto důvodů jsou organizaci doporučeny následující navrhovaná zlepšení:

- 1) Organizace profesních setkání – cílem profesního setkání je utváření pracovních komunit mezi nositeli unikátních znalostí. Profesní setkání je vhodnou příležitostí k osobní interakci mezi pracovníky, vhodný způsob pro lepší komunikaci a zároveň vhodnou cestou pro sdílení znalostí a zkušeností.
- 2) Zlepšení znalostního portálu – vzhledem k tomu, že znalostní portál je primárně určen k vyhledávání znalostních témat jednotlivých expertů, obsahuje databázi



znalostí a má být uživatelsky přívětivý pro všechny zaměstnance v organizaci, je zapotřebí realizovat redesign portálu.

- 3) Zvýšení motivace ze strany vedoucích – je nutné, aby vedoucí pracovníci kladli větší důraz na aplikaci motivačních metod na své podřízené ke sdílení znalostí a zkušeností, jelikož motivovaní zaměstnanci podávají vyšší a efektivnější výkon.

Organizace „XY“ vnímá znalostní potenciál svých pracovníků jako významné aktivum, bez kterého není možné dosahovat strategických cílů a zvyšovat tak svou konkurenceschopnost.

## 7 Seznam použitých zdrojů

**Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* 10. Praha : Grada Publishing, 2007. 978-80-247-1407-3.

**Barták, Jan. 2008.** *Od znalosti k inovacím.* 1. Praha : Alfa Nakladatelství ,s.r.o., 2008. str. 190. 978-80-87197-03-5.

**Bureš, Vladimír. 2007.** *Znalostní management a proces jeho zavedení.* Praha : Grada Publishing, 2007. 978-80-247-1978-8.

**Collison, Chris a Parcell, Geoff. 2005.** *Knowledge management.* 1. Brno : Computer Press, a.s., 2005. 80-251-0760-4.

**Častorál, Zdeněk. 2010.** *Strategický management změn a znalostí.* 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. str. 108. 978-8086-723-945.

**Davenport, H. Thomas a Prusak, Laurence. 2000.** *Working knowledge: how organizations manage what they know.* Boston : Harvard Business School Press, 2000. 978-157-8513-017.

**Drucker, Peter., (1992).** *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society.* New Jersey: Transaction Publishers Rutgers.

**Kociánová, Renata. 2012.** *Personální řízení: Východiska a vývoj.* 2. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 978-80-247-3269-5.

**Mládková, Ludmila. 2008.** Dvě dimenze znalostí, explicitní a tacitní. *BPM Portál.* [Online] 20. červen 2008. [Citace: 24. únor 2018.] <http://bpm-cz.blogspot.cz/>.

**Mládková, Ludmila. 2004.** *Management znalostí v praxi.* Praha : Professional Publishing, 2004. 8086419517.

**Mládková Ludmila. 2008.** *Management znalostních pracovníků*. 1. Praha : C.H.Beck, 2008. 978-807-4000-133.

**Mládková, Ludmila. 2005.** *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1.vydání. Praha : C. H. Beck, 2005. 80-7179-310-8.

**Petříková, Ružena. 2010.** *Moderní management znalostí*. Příbram : Professional publishing, 2010. 978-80-7431-011-9.

**Polanyi, Michael. 1966.** *The Tacit Dimension*. New York : Doubleday Company Inc., 1966.

**Riege, Andreas. (2005).** *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider.:* *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp. 18-35.

**Rothwell, William.** *Capturing the Lessons of Experience: Knowledge Transfer: 12 Strategies for Succession Management*, The Pennsylvania State University, 2004

**Sklenák, Vilém. 2001.** *Data, informace, znalosti a internet*. Praha : C.H. Beck, 2001. 8071794090.

**Sládeček, Martin. 2006.** Řízení znalostí v praxi. *Moderní Řízení.cz*. [Online] 10. Červen 2006. [Citace: 4. Březen 2018.] <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18617420-rizeni-znalosti-v-praxi>.

**Takeuchi, Hiratoka a Nonaka, Ikujiro. 1995.** *The knowledge-creating company: How Japanese companies create dynamics of inovation*. New York : Oxford University Press, 1995. 01-950-9269-4.

**Tampoe, Michael. 1993.** *Motivating knowledge wokrers: teh challenge for the 1990. Long-range Planning*. New York : autor neznámý, 1993. 26 (2).

**Truneček, Jan. 2004.** *Management znalostí*. Praha : C. H. Beck, 2004. str. 13. 8071798843.

**Vodák, Josef a Kucharčíková, Alžběta. 2011.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-3651-8.

#### **Internetové zdroje:**

**Dvořák, Ludvík. 2013.** HR News. *Management znalostí: Využívání tacitních a explicitních znalostí.* [Online] 21. 2 2013. [Citace: 24. 2 2018.] [www.hrnews.cz](http://www.hrnews.cz).

**Holý, Roman. 2008.** OECD - Lidský kapitál. Důležité je vědět! *mzv.cz.* [Online] 8. 1 2008. [Citace:25.22018.]  
[https://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy\\_udalosti\\_aktuality/oecd\\_lidsky\\_kapital\\_dulezite\\_je\\_vedet.html](https://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy_udalosti_aktuality/oecd_lidsky_kapital_dulezite_je_vedet.html).

**Hujňák, Petr. 2000.** Znalosti v akci. *System Online.* [Online] září 2000. [Citace: 25. únor 2018.] <https://www.systemonline.cz/clanky/znalosti-v-akci.html>.

**OECD. THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY.** In: OECD [online]. 1996 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>.

**Urban, Jan. 2006.** Znalostní pracovníky je třeba řídit odlišně. *modernirizeni.ihned.cz.* [Online] 7. 6. 2006. [Citace: 2. březen 2018.] <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18617450-znalostni-pracovniky-je-treba-ridit-odlisne>.

**Young, Ron. 2008.** Knowledge Associates International KM Definition. *knowledge-management-online.com.* [Online] 8. březen 2008. [Citace: 4. březen 2018.] <http://www.knowledge-management-online.com/knowledge-associates-international-km-definition.html>.

Ostatní zdroje:

**Organizace, "XY". 2017.** *Výroční zpráva 2016 organizace "XY".* Praha : B.I.G, 2017.

## **8 Přílohy**

**Příloha číslo I.** Seznam použitých otázek v rozhovorech

## Otázky – Rozhovory

### Otázky na experta

1. Co si představíte pod pojmem Knowledge management? Co si myslíte, že je hlavním cílem?
2. Které metody a nástroje pro zachycení/sdílení těchto znalostí a zkušeností považujete za nejefektivnější?
3. Jak jste spokojen/a s portálem Knowledge Managementu? Doporučil/a byste případná vylepšení, jak s portálem pracovat?
4. Co je pro Vás potencionálními bariérami při sdílení zkušeností/znalostí?
5. Co je pro Vás a Vaše nejbližší okolí na pracovišti nejučinnějšími motivačním nástrojem pro sdílení znalostí?
6. Jakou formu předávání znalostí a zkušeností považujete za nejefektivnější? (dokumenty v papírové podobě, školení, mentoring, znalostní databáze...)

### Otázky na řadové pracovníky

1. Co si představíte pod pojmem Knowledge management? Co si myslíte, že je hlavním cílem?
2. Jakým způsobem rozšiřujete své znalosti?
3. Jakou formu předávání znalostí a zkušeností považujete za nejefektivnější? (dokumenty v papírové podobě, školení, mentoring, znalostní databáze...)
4. Kdybyste měl/a sdílet své znalosti/zkušenosti, co vnímáte jako bariéru při předávání?
5. Co by Vás motivovalo ke sdílení znalostí/zkušeností? (finanční ohodnocení, uznání, rozhovor pro firemní časopis.)
6. Jak jste spokojen/a s portálem Knowledge Managementu? Doporučil/a byste případná vylepšení, jak s portálem pracovat?

### Otázky na manažerku KM

7. V čem vidíte hlavní přínosy KM v organizaci?
8. Jaké problémy se aktuálně řeší v procesu KM?